Chapitre 10 - La fidélisation de la clientèle

Synthèse

Table des matières

1. Les objectifs de la fidélisation et la satisfaction des clients 3
1.1. Les enjeux de la fidélisation 3
1.2. Connaître le client : besoins et satisfaction 3
2. Cibler les clients prioritaires 5
2.1. La valeur vie du client 5
2.2. L'analyse de portefeuille client (méthode PARETO) 7
2.3. La méthode RFM (Récence, Fréquence, Montant) 8
3. Choisir un moyen de fidélisation 10
4. Évaluer une opération de fidélisation 12
4.1. Le modèle de l'entonnoir de conversion 12
4.2. Le taux de rétention 14
4.3. La rentabilité et ROI 14

1. Les objectifs de la fidélisation et la satisfaction des clients

1.1. Les enjeux de la fidélisation

Ce que l'entreprise cherche en fidélisant :

- amortir ce qu'elle a investi pour acquérir ses clients ;
- freiner les départs vers les concurrents ;
- répondre aux attentes, anciennes comme nouvelles ;
- installer un lien durable, qui fait grimper la valeur de chaque client sur la durée ;
- au final, vendre plus et dégager plus de marge.

Application pratique :

Une cave à vins perd 200 clients par an. Fidéliser un client coûte 8 € (courriel, petit cadeau) ; en recruter un nouveau coûte 5 fois plus, soit 40 €.

Stratégie	Calcul	Coût
Retenir les 200 clients	200 × 8 €	1 600 €
Les remplacer par de nouveaux clients	200 × 40 €	8 000 €
Économie réalisée	8 000 – 1 600	6 400 €

1.2. Connaître le client : besoins et satisfaction

Autrefois, on jugeait un achat sur le produit seul : son prix, sa durée de vie, son look. Aujourd'hui, le client évalue aussi ce qui se passe avant et après : la clarté des informations, la qualité de l'accueil, le respect des délais, la réactivité du SAV, la réputation de la marque, et ce que l'achat dit de lui. Posséder certains produits revient à afficher qui l'on est (le smartphone d'une grande marque, une voiture au style reconnaissable, un vêtement de marque haut de gamme). C'est pourquoi l'entreprise sonde la demande avant de lancer un produit.

Application pratique :

Deux clients achètent le même canapé à 900 €. L'un revient parce que la livraison est arrivée le jour convenu et que le SAV a répondu en 24 h ; l'autre ne revient pas, alors que le produit était identique. La fidélité se joue sur l'ensemble du service.

Comment mesurer la satisfaction ?

Outil	Intérêt	Exemple chiffré
Réclamations	Détecter rapidement un problème de produit, de livraison ou de SAV et déclencher une correction.	30 réclamations pour 1 500 commandes = 2 % ; 12 concernent la livraison, donc on agit sur le transporteur.
Avis en ligne	Les commentaires publics pèsent lourd sur la décision d'achat des futurs clients.	Note moyenne tombée de 4,5 à 4,1 sur 5 en trois mois : signal d'alerte.
Taux d'attrition	Une hausse des départs oblige à chercher qui les attire (prix, qualité, service).	100 clients perdus sur 1 000 = 10 %.
Enquête	Savoir si le client est content et ce qu'il attend ; il faut un questionnaire bref (quelques minutes), le courriel étant la voie la moins chère.	400 courriels, 100 réponses = 25 % de réponses ; 70 clients contents sur ces 100 = 70 %.
Baromètre	Même questionnaire reposé à intervalles réguliers pour voir si une action marketing a fait monter la satisfaction.	Note de 7,2/10 avant la carte de fidélité, 7,9/10 après : +0,7 point.

Application pratique : Avis en ligne du site comprendre la compta gestion



Suivi :

13/10/N

Prénom	Notes	Commentaires
Li***	5	Non
Li****	5	Oui
L****	5	Oui
C*****	5	Non
M******	5	Oui
Q*****	5	Oui
D***	4	Oui
M****	5	Oui

Moyenne des 8 derniers avis : 4,875 > à la moyenne depuis le 1er avis, 4,8.

2. Cibler les clients prioritaires

Un fichier clients n'est pas homogène : certains pèsent lourd dans le chiffre d'affaires ou donnent une belle image de l'entreprise, d'autres très peu. La première question est donc : lesquels ne faut-il surtout pas perdre ? Trois outils permettent d'y répondre, du plus simple au plus précis.

2.1. La valeur vie du client

C'est ce qu'un client est censé rapporter, au total, pendant tout le temps où il reste client.

Valeur vie = CA moyen × fréquence d'achat annuelle × durée de rétention (années)

Application pratique :

Une cliente Awa, panier de 45 €, 8 achats par an, cliente depuis en moyenne 5 ans : 45 × 8 × 5 = 1 800 €. Client Marc, panier de 120 €, 2 achats par an, 3 ans : 120 × 2 × 3 = 720 €. Awa vaut 2,5 fois Marc, bien que son panier soit plus petit : la fréquence et la durée comptent.

Un complément utile : le **cycle de vie du client**, qui découpe la relation en cinq temps. On l'accueille (offre de bienvenue), on développe ses achats (lui proposer un produit associé ou un modèle supérieur), on le récompense de sa fidélité, on s'efforce de le garder, et s'il s'éloigne, on tente de le faire revenir (offre de reconquête). L'offre n'est donc jamais la même d'une étape à l'autre.

Pour aller plus loin :

Précédemment, nous avons vu la CLV en fonction du CA moyen **d'un client passé**.

Il est possible de tourner le calcul vers le futur en intégrant la marge brute, les dépenses de fidélisation et le coût d'acquisition.

*CLV = Ventes liées aux clients * Marge brute *Nombre de clients * Taux de rétention – Dépenses de fidélisation*

- Marge brute = prix de vente H.T – le coût des marchandises vendues

- Taux de rétention = **la proportion de clients qui restent réellement clients sur une période donnée**

CLV total = somme du CLV pour chaque période – coût d'acquisition

Coût d'acquisition = est le montant que vous dépensez pour acquérir un client la première année.

Application pratique :

On vous demande de calculer la rentabilité de l'opération marketing via Instagram sur un nouveau produit via un partenariat avec une influenceuse célèbre (…).

Nombre de nouveaux clients	150
Cout d'acquisition (montant fixe versé à l'influenceuse)	3500 €
Taux de rétention (par mois) *	70%
Dépense moyenne par clients et par période	20 €
Dépenses de fidélisation	2 €
Marge brute	50%

*Avec les données passées, on remarque que pour 1 000 clients ayant fait un achat, 700 réalisent un second achat dans le futur etc.

Période	Clients retenus	Cash Flow
1	150	1200
2	105	840
3	74	588
4	51	412
5	36	288
6	25	202
7	18	141
8	12	99
9	9	69
10	6	48
11	4	34
12	3	24
13	2	17
14	1	12

Total Cash-Flow	**3973**
- Coût d'acquisition	3500
= CLV	**473**

150*70% = 105 ; 1 200 = 150*20*50% - 2*150

2.2. L'analyse de portefeuille client (méthode PARETO)

Cette segmentation appelée également loi de PARETO a été initiée par Vilfredo PARETO, économiste italien, qui a constaté au cours de ses observations que 20 % des causes produisent des conséquences. Ce principe est utilisé en économie, en gestion des stocks (où 20 % des produits réalisent 80 % du CA) et en mercatique pour la gestion des clients, puisque 20 % des clients font 80 % du CA.

Cette loi appliquée au portefeuille client fait apparaître deux groupes de clients :

- **Groupe 1 : 20 % des clients représentent 80 % des ventes, ou grands comptes**
- **Groupe 2 : 80 % des clients représentent 20 % des ventes, ou petits comptes.**

Le diagramme de Pareto va permettre d'identifier les clients les plus importants en termes de montant de vente. Ce diagramme permet de prendre des mesures ciblées pour améliorer la fidélisation avec ses clients.

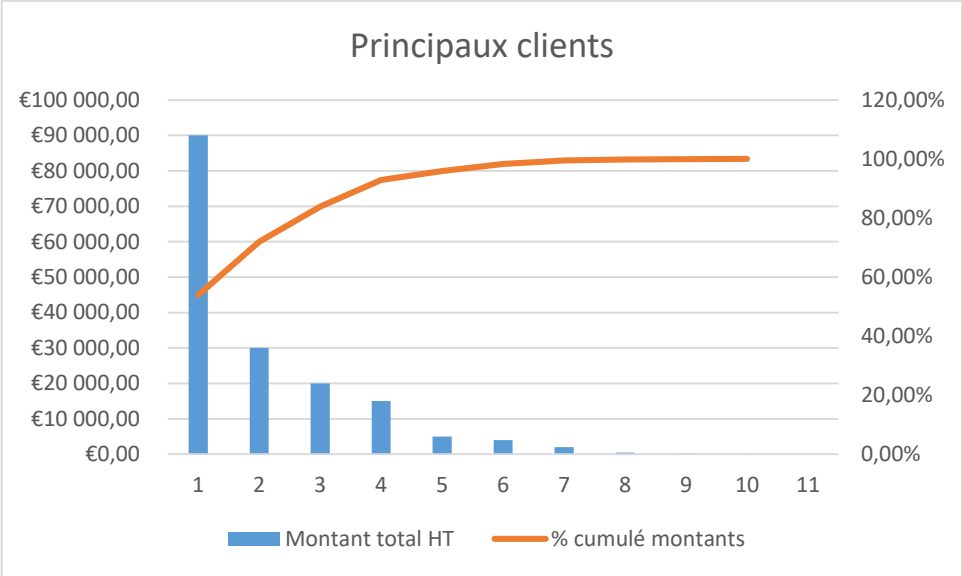
Méthode :

Construire un tableau dans lequel les clients sont classés par importance des ventes.

On fait ensuite une représentation graphique des % cumulés des ventes en fonction du % cumulés des clients.

Application pratique :

Client	Montant total HT	% simple montant	% cumulé montants
Client 1	90 000,00 €	53,96%	53,96%
Client 2	30 000,00 €	17,99%	71,94%
Client 3	20 000,00 €	11,99%	83,93%
Client 4	15 000,00 €	8,99%	92,93%
Client 5	5 000,00 €	3,00%	95,92%
Client 6	4 000,00 €	2,40%	98,32%
Client 7	2 000,00 €	1,20%	99,52%
Client 8	500,00 €	0,30%	99,82%
Client 9	200,00 €	0,12%	99,94%
Client 10	100,00 €	0,06%	100,00%
TOTAL	166 800,00 €	100%	



D'après l'exemple, les clients 1 à 3 représentent 80% des achats réalisés. L'identification de ces clients permet d'assurer un suivi plus spécifique.

2.3. La méthode RFM (Récence, Fréquence, Montant)

Elle complète le Pareto en regardant comment le client se comporte : depuis quand a-t-il acheté pour la dernière fois, combien de fois, pour quel montant ?

La méthode RFM (ou scoring RFM) combine 3 critères d'appréciation :

- La date du dernier achat (**Récence**)
- La fréquence des achats (**Fréquence**)
- Le montant des achats (**Montant**).

Cette méthode permet de déterminer la valeur d'un client et de mieux prévoir leurs prochains achats. Ce qui permettra à l'entreprise de mieux cibler ses actions commerciales.

Démarche en quatre temps :

- (1) décider du poids de chacun des trois critères selon la stratégie de l'entreprise :

Application pratique :

(l'importance peut changer d'une entreprise à une autre) :

– Récence : aucun = 0, **peu important = 1**, important = 2, très important = 3.

- Fréquence : aucun = 0, peu important = 1, **important = 2,** très important = 3.
- Montant : aucun = 0, peu important = 1, **important = 2**, très important = 3.

Dans notre situation, 1 = Récence, 2 pour la fréquence et le montant.

- (2) fixer un barème de points par tranche,

Application pratique :

Note	Récence (jours depuis le dernier achat)	Fréquence (nb de commandes)	Montant (€)
4	30 jours ou moins	8 ou plus	600 ou plus
3	de 31 à 90 jours	de 5 à 7	de 300 à 599
2	de 91 à 180 jours	de 2 à 4	de 100 à 299
1	plus de 180 jours	1	moins de 100

- (3) calculer un score par client, en pratique avec un tableur,
- (4) classer par score et former des groupes. Le groupe aux meilleurs scores est celui qui réagira le mieux aux offres : on commence par lui.

Application pratique :

Date de référence : 30/09/N. Période étudiée : du 01/10/N-1 au 30/09/N.

Client	Date du dernier achat	Nombre de commandes	Montant dépensé (€ TTC)
C01 – Mme Le Gall	18/09/N	9	842
C02 – M. Kerjean	02/09/N	6	415
C03 – Mme Tanguy	10/08/N	3	187
C04 – M. Bothorel	14/06/N	2	96

Client	Récence (jours)	Note R	Note F	Note M	Score RFM	Score total
C01 – Mme Le Gall	12	4	4	4	444 (4 ;4 ;4)	4*1+4*2+4*2 = 20
C02 – M. Kerjean	28	4	3	3	433 (4 ;3 ;3)	4*1+3*2+3*2= 16
C03 – Mme Tanguy	51	3	2	2	322	3+4+4 = 11
C04 – M. Bothorel	108	2	2	1	221	2 + 4+ 2 = 8

3. Choisir un moyen de fidélisation

On choisit selon trois critères :

- à qui l'on s'adresse (particuliers ou entreprises),
- le budget disponible,
- le but recherché.

La qualité des moyens de fidélisation repose sur **la connaissance du client**, stockée dans une base de données informatisée (ce qu'il achète, à quelle fréquence, ce qui l'intéresse, comment il réagit aux offres), à gérer dans le respect de la CNIL et du RGPD. Ensuite, **la qualité du produit et la réputation de la marque**, y compris sur le terrain écologique et social, où le public devient plus exigeant.

Outil	Principe	Exemple concret	Vigilance
Carte de fidélité	Le client accumule des avantages à chaque achat ; gratuite ou payante (celui qui paie s'engage plus) ; des versions VIP ou Gold valorisent les meilleurs clients.	Carte d'enseigne de cosmétiques ou de sport ; carte VIP réservée aux clients > 1 000 € par an.	Effet d'aubaine : des clients prennent la carte pour la remise sans devenir fidèles.
Programme à points	Chaque achat (ou parrainage) crédite des points à échanger plus tard contre un cadeau ou une remise ; aller chez un concurrent fait perdre ces points.	1 point par euro dépensé ; 200 points = bon de 10 €, soit une remise équivalente de 5 % ; programme de miles d'une compagnie aérienne.	Le coût du programme doit rester inférieur à la marge générée.
Coupons et e-coupons	Remise à date limite courte pour pousser à acheter vite ; d'autant plus efficace qu'elle est personnalisée.	Panier de 60 €, taux de marge 40 % : marge 24 € ; avec un coupon de 10 €, il ne reste que 14 €.	Une remise rogne directement la marge (voir la rentabilité au du chapitre).
Ventes privées, journées spéciales, nocturnes	Donne au client le sentiment d'être privilégié : accès exclusif, interdit aux non-clients.	Soirée privée le jeudi pour les 150 meilleurs clients d'un magasin.	Coût d'organisation à intégrer au calcul de rentabilité.
Newsletter, magazine client	Entretient le contact : nouveautés, promotions, actualité de l'entreprise ; le support papier, trop cher, ne subsiste que pour les marques de prestige.	Lettre mensuelle par courriel personnalisée selon les achats passés.	Ne pas saturer la boîte de réception.
Blogs, réseaux sociaux, influenceurs	Échange immédiat et économique, bien adapté aux jeunes ; crée une communauté autour de la	Concours Instagram, partenariat avec une influenceuse ayant 50 000 abonnés.	Risque de bad buzz : surveiller et modérer.

Outil	Principe	Exemple concret	Vigilance
	marque ; on peut récompenser les clients qui interagissent.		
SMS, notifications d'application	Message immédiat, direct et peu coûteux, qui donne le sentiment d'une attention personnelle.	SMS « Votre commande est prête » ou offre valable 48 h.	En abuser provoque le rejet.
Retargeting	Un cookie installé à la première visite permet de recontacter l'internaute qui a rempli son panier sans payer.	Courriel de relance 24 h après un panier de 85 € abandonné, avec un code de livraison offerte.	Consentement aux cookies requis (RGPD). Limité avec un navigateur privé.
SAV et service client	Un service qui répond vite, bien et à toute heure, et qui écoute les critiques ; le chatbot assure la permanence.	Retour gratuit sous 30 jours ; chatbot de suivi de commande.	Le SAV améliore la satisfaction ET devient un indicateur (réclamations).
GRC / CRM	Outil qui rassemble les informations et l'historique de chaque client pour trier les clients et personnaliser les offres.	Fiche client avec historique d'achats et score RFM.	Données à jour et déclarées.
Parrainage	Un client actuel amène un nouveau client à moindre frais et reçoit une récompense.	10 € offerts au parrain et au filleul : 20 € pour un nouveau client (contre 40 € en moyenne par acquisition classique, exemple fictif).	Contrôler les abus.

Les limites à connaître : certains clients encaissent l'avantage sans acheter davantage (effet d'aubaine) ; quand les offres se multiplient, d'autres attendent la prochaine promotion avant d'acheter (attentisme) ; enfin toute récompense a un coût. Cible et outil se choisissent donc avec soin.

4. Évaluer une opération de fidélisation

La capacité de mesurer la création de valeur en marketing est le seul moyen de savoir si vous atteignez vos objectifs ou non. Il y a des indicateurs clés de performance que chaque entreprise doit établir, calculer et suivre afin de déterminer dans quelle mesure ses actions marketing fonctionnent.

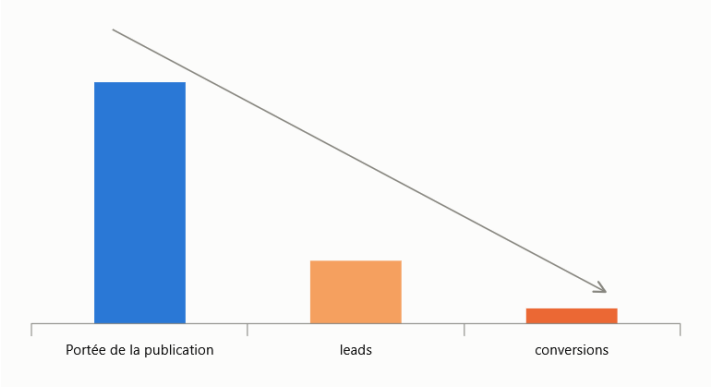
Le principe est de photographier la situation **avant, pendant et après** l'opération, avec les données déjà présentes dans les logiciels de gestion. Il existe différents outils pour mesurer une opération de fidélisation.

4.1. Le modèle de l'entonnoir de conversion

Afin de mesurer la création de valeur, il est nécessaire de s'intéresser à comprendre le parcours du potentiel client jusqu'à l'achat. On va se baser pour cela au modèle de l'entonnoir de conversion.

L'entreprise et le client ont de nombreux points de contact avant d'établir une vente : réseaux sociaux, site internet, comparateur et évaluations, campagne e-mail, affiches physiques et bouche-à-oreille.

Il existe un modèle appelé « l'Entonnoir de conversion », qui comporte trois étapes successives :



La portée, cette étape désigne le nombre de personnes touchées par une mesure publicitaire.
Les leads représentent la manifestation de l'intérêt suscité par les clients, cela peut être un clic sur la publication, un « j'aime » et/ou un partage sur les réseaux sociaux.
La conversion, c'est-à-dire la vente effective.

Les leads sont essentiellement le nombre de personnes qui ont consulté une campagne et qui ont décidé de cliquer dessus ou ont manifesté un intérêt (un « j'aime » ou un partage de la publication par exemple).

À partir des leads, il est possible de calculer un taux de leads et un coût par leads.

- **Le taux de leads**

Le taux de leads = leads / la portée de la publication

Application pratique :
Portée : 20 000
Leads : 1 000

Taux de leads = 1 000 / 20 000 = 5 %

- **Le coût par lead**

Dans le cas d'une campagne marketing, il est possible de calculer le coût par lead de la manière suivante :

Le coût par lead = coût de la campagne / nombre de leads

Application pratique :
Coût de la campagne : 500 €
Leads : 1 000

Coût par leads = 500 / 1 000 = 0,5 €

- **La conversion**

La conversion correspond à l'achat effectif d'un client à la suite d'un lead.

Taux de conversion = Nombre de ventes / nombre de leads

L'intérêt du taux de conversion est double :

- Analyser la campagne : un faible taux de conversion peut signifier que le message de campagne n'est pas attrayant pour le public cible.
- Établir un budget marketing pertinent : à partir du taux de conversion défini grâce à des données historiques, il est possible d'établir un budget permettant (en principe) d'atteindre un certain objectif de vente.

4.2. Le taux de rétention

Taux de rétention = (clients en fin de période − clients gagnés) / clients en début de période × 100

Il indique quelle proportion des clients de départ est toujours là à la fin ; le taux d'attrition (clients perdus / clients de départ) est son contraire.

Application pratique :
800 clients en janvier, 860 en décembre dont 140 nouveaux. Conservés : 860 − 140 = 720 ; rétention 720 / 800 = 90 % ; perdus 80, attrition 10 %.

Attention, avec un abonnement, la perte est visible (résiliation) ; avec des achats ponctuels, il faut décider à partir de quand un client est considéré comme perdu (3, 6 ou 12 mois sans achat), et ce choix modifie directement le taux.

4.3. La rentabilité et ROI

Le ROI ou retour sur investissement est une mesure de la rentabilité d'un investissement. Il s'agit d'un ratio qui compare le coût de l'investissement avec sa rentabilité :

Rentabilité de l'action = Marge commerciale de l'action − Coût de l'action

ROI = Rentabilité de l'action / Coût de l'action x 100

Rappels : marge commerciale = prix de vente − prix d'achat (ou de revient) ; taux de marque = marge / prix de vente × 100. Le coût de l'action comprend les frais directs et indirects (publicité, communication, temps passé, cadeaux, impression, frais divers).

Application pratique :
Lancement d'une carte de fidélité. Coût de l'action : 6 000 € (cartes, logiciel, communication). CA supplémentaire : 30 000 €, taux de marge 40 %.

Étape	Calcul	Résultat
Marge commerciale	30 000 × 40 %	12 000 €
Rentabilité	12 000 − 6 000	6 000 €

Étape	Calcul	Résultat
ROI	6 000 / 6 000	100 %
CA supplémentaire minimal pour équilibrer	6 000 / 0,40	15 000 €

Lecture : l'action est rentable tant qu'elle génère plus de 15 000 € de CA supplémentaire ; la rentabilité s'apprécie sur la marge, pas sur le CA.

Application pratique :
Une entreprise réalise ponctuellement des campagnes publicitaires e-mail et YouTube.

Elle dispose de données historiques permettant de retracer la portée, le taux de leads et le taux de conversion moyen pour chacun des canaux de distribution.

Elle dispose des données historiques suivantes :

Campagne	Portée	Taux de leads	Taux de conversion
Email	5 000	4%	5%
Youtube	6 000	2,50%	4%

Le responsable marketing décide d'allouer un budget de 300 € pour la campagne e-mail, et 350 € pour la campagne YouTube. La marge unitaire du produit hors coût de campagne marketing est de 50 €.

Le ROI des 2 campagnes publicitaires.

Campagne	Portée	Leads	Conversion	Marge	Budget Marketing	Bénéfice/Perte	ROI
Email	5000	200	10	500	300	200	67%
Youtube	6000	150	6	300	350	-50	-14%

500 = 10*50 € : ROI => 67% = 200/300