

Chapitre 8. Le marketing relationnel et la fidélisation

CAS 1 : ÉVALUER LA VALEUR DU CLIENT

Questions

1. En utilisant la méthode RFM (récence, fréquence, montant), déterminez qui sont les gros clients et les poids morts.
2. Sachant que le taux de marge moyen de VerrePec est de 13 %, calculez la *lifetime value* pour chaque client type et comparez les résultats obtenus avec ceux obtenus par la méthode RFM.
3. Quelles actions commerciales est-il possible de proposer aux deux catégories de clients identifiés ?

Corrigé

Questions : En utilisant la méthode RFM (Récence, Fréquence, Montant), déterminez qui sont les gros clients et les poids morts.

L'historique des ventes se compose de cinq périodes d'une année chacune. Afin de calculer le score RFM, il s'agit de procéder par étapes :

- Pour chaque client, il est donc possible de définir le vecteur d'activité par un codage binaire (0 = non-achat ; 1 = achat) pour chacune des cinq périodes ;
- Il faut ensuite calculer le score RF. La méthode RFM donne plus de poids aux achats les plus récents. On multiplie donc successivement par deux la valeur des périodes les plus proches de la dernière période. En d'autres termes, la valeur du vecteur d'activité (0 ou 1) pour chaque période est multipliée par 20 en dernière période (2015), par 21 pour la période 2016, par 22 pour la période 2017, par 23 pour la période 2018, par 24 pour la période 2019. Pour le client C1, le score RF est donc : $(2^4 \times 1 + 2^3 \times 1 + 2^2 \times 0 + 2^1 \times 0 + 2^0 \times 0) = 24$;
- Le score RFM peut dès lors être calculé. Pour chacune des périodes, le score RF est multiplié par le montant des dépenses au cours de cette période. Reprenant le cas de C1, on obtient le résultat suivant : $(2^4 \times 40 + 2^3 \times 30 + 2^2 \times 0 + 2^1 \times 0 + 2^0 \times 0) = 880$.

Les résultats sont rassemblés dans le tableau ci-dessous.

Clients	Vecteur d'activité	R	F	RF	RFM
C1	[11000]	0	2	24	880
C2	[00011]	3	2	3	70
C3	[11111]	0	5	31	1030
C4	[11111]	0	5	31	310
C5	[11111]	0	5	31	620
C6	[11100]	0	3	28	1000
C7	[00101]	2	2	5	130
C8	[11111]	0	5	31	990
C9	[10000]	0	1	16	800
C10	[00111]	2	3	7	70

Au regard de ces résultats, on peut distinguer les gros clients (C1, C3, C5, C6, C8, C9) des autres clients ayant moins de valeur pour l'entreprise.

Question 2 : Sachant que le taux de marge moyen de VerrePec est de 13 %, calculez la *lifetime value* pour chaque client type et comparez les résultats obtenus avec ceux obtenus par la méthode RFM.

Pour chaque client type, on obtient les résultats suivants :

Clients	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Dépense totale sur 5 ans	70	50	130	50	100	80	40	110	50	30
Dépense annuelle moyenne	14	10	26	10	20	16	8	22	10	6
Bénéfice annuel moyen	1,82 (=14×0,13)	1,3	3,38	1,3	2,6	2,08	1,04	2,86	1,3	0,78
Durée de vie (ans)	10	5	20	20	17	13	9	15	10	6
Bénéfice généré durant la durée de vie du client	18,2 (=1,82×10)	6,5	67,6	26	44,2	27,04	9,36	42,9	13	4,68
Coût d'acquisition	5	3	3	2	4	4	2	3	5	2
<i>Lifetime Value</i>	13,2 (=18,2-5)	3,5	64,6	24	40,2	23,04	7,36	39,9	8	2,68

On constate que la *lifetime value* des plus gros clients, détectée à l'aide de la méthode RFM, est parmi les plus importantes, sauf exception (client C9).

Question 3 : Quelles actions commerciales est-il possible de proposer aux deux catégories de clients identifiés ?

Il est évident que les actions commerciales seront différentes, selon que l'on a affaire aux gros clients ou aux clients moins fidèles que l'on risque de perdre si aucune mesure n'est prise.

Pour les gros clients : l'objectif est d'accroître leur panier moyen et de maintenir un lien relationnel fort. Afin d'accroître leur volume de ventes, des rabais en fonction des quantités achetées pourront être proposés. Le maintien de leur fidélité à VerrePec passera également par un accroissement des services rendus aux clients (service après-vente ; conseil, etc.).

Pour les clients déclinants : Comme souligné dans l'énoncé, l'univers étant très concurrentiel, il pourrait être dommageable de perdre cette clientèle sachant qu'il est plus coûteux de conquérir de nouveaux clients que de fidéliser les clients existants.

Pour ces clients déclinants, la première étape est de comprendre les raisons qui expliquent leur absence de fidélité. Bon nombre d'entre eux n'ont effectué aucun achat au cours des deux dernières années. Les études ou les remontées terrains via la force de vente serviront à identifier les sources du problème :

- Si le problème est lié au produit (inadapté par rapport aux attentes du client) ou à sa qualité, des efforts en R&D devront être consentis ;
- Si le problème est lié au prix, la promotion des ventes devra être activée sans toutefois favoriser des comportements opportunistes. Il s'agit d'utiliser la promotion des ventes afin de relancer une collaboration commerciale de long terme ;
- Si le problème est d'ordre relationnel, une meilleure formation de la force de vente et communication doivent être entreprises. Dans le secteur BtoB, un bon relationnel est la pierre angulaire d'une collaboration commerciale fructueuse.

CAS 2 : MIELE ET SON IMAGE DE QUALITÉ

Questions

1. En tant que responsable du community management social de Miele, doit-on prêter attention aux avis négatifs clients recensés ?
2. Si oui, quelles réponses faut-il y apporter ?

Corrigé

Question 1 : En tant que responsable du community management social de Miele, doit-on prêter attention aux avis négatifs clients recensés ?

Le positionnement de la marque Miele repose sur la qualité et la durabilité des produits. Les commentaires recensés, bien que peu nombreux, remettent en question un élément fondamental du positionnement de la marque : la durabilité des produits. Le problème de l'obsolescence programmée des produits Miele a été souligné. Pour cette raison, Miele doit tenir compte de ces remarques.

Question 2 : En tant que responsable du CRM social de Miele, doit-on porter attention aux avis négatifs clients recensés ?

Il faut dans un premier temps, prendre au sérieux ces remarques et tester la durabilité des produits de la marque afin que ce type d'incident ne se reproduise plus. Il faut ensuite donner des gages permettant de rassurer le consommateur concernant la véracité du positionnement de la marque, comme une garantie étendue à 20 ans. Enfin, il est important de répondre aux remarques soulevées en proposant des solutions aux consommateurs mécontents afin de ne pas les perdre et ne pas générer un bouche-à-oreille négatif.