

Optimisation d'un programme de fidélité

soumis par Aeroplan (Air Canada)

Contexte

Aeroplan est le plus important programme de fidélité au Canada : il comprend 5 millions de membres. Comme tout programme de fidélité typique, Aeroplan offre à ses membres des milles en échange de leur participation au programme. Cette participation se manifeste par la tendance des clients à acheter des produits aux partenaires du programme (commerçants de détail, banques, compagnies aériennes, etc.).

Bien que les bases de son programme restent les mêmes, Aeroplan est en période de transformation à cause de son acquisition par Air Canada (en janvier 2019). Cette acquisition va modifier radicalement la chaîne de valeur dans laquelle s'insère le programme : en effet, l'intégration d'Aeroplan à Air Canada créera de nouvelles opportunités de génération de valeur et de nouvelles contraintes.

Problème

L'objectif du programme de fidélité est de faire de la marque Aeroplan (Air Canada) une marque de valeur qui durera longtemps. Les augmentations de revenu provenant du programme (grâce à la préférence des membres pour Air Canada, qui entraîne une plus grande part de portefeuille et une stimulation de la demande pour Air Canada, et grâce à leur consommation des produits des partenaires, engendrant des revenus qui seront utilisés pour donner des points ou milles) doivent être plus élevées que les récompenses offertes. Un programme excellent doit donc inclure des mesures incitatives pour les membres et les organisations afin d'assurer la participation de tous. La valeur et la disponibilité des récompenses doivent être perçues comme assez élevées par les membres : ceux-ci modifieront alors leurs habitudes d'achat pour se prévaloir du programme. D'un autre côté, la gestion des récompenses ne doit pas avoir un coût supérieur aux augmentations de revenu dues au programme. Si cette condition est satisfaite, il sera possible d'investir les profits dans le programme afin de stimuler la participation des membres, ce qui entraînera une croissance soutenue pendant une longue période.

Un des traits saillants des programmes de fidélité est la boucle de rétroaction perpétuelle entre la génération des revenus et la structure des récompenses, ou plus précisément entre l'accumulation de points et l'obtention de récompenses en échange de points. Le programme de fidélité cherche à maximiser la génération de valeur pour sa marque ou ses marques, tandis que le consommateur cherche à maximiser la valeur qu'il retire du programme. Le consommateur doit être convaincu que les achats qu'il fait chez les partenaires du programme (et qui lui donnent des points) lui permettront d'obtenir la récompense désirée. Après chaque obtention de récompense, le taux d'accumulation de points par le consommateur devrait augmenter, ainsi que la valeur du programme. Dans le cas contraire, le programme de fidélité risque de perdre des membres, que ces membres se joignent à des concurrents ou qu'ils abandonnent tous leurs programmes de fidélité. En général, les programmes de fidélité reposent sur le transfert de la valeur de fidélité des consommateurs rapportant peu à ceux qui

rapportent beaucoup (afin de conserver ceux-ci). Tous les membres ne sont donc pas traités de la même manière.

Bien que la boucle de rétroaction soit un bon modèle pour maximiser la profitabilité à long terme, son application pose certaines difficultés. D'une part les objectifs du consommateur et du programme sont en concurrence. D'autre part, dans les programmes de fidélité des compagnies aériennes, la durée du cycle d'accumulation de points pour obtenir la récompense désirée peut être assez longue. Il se peut que la compagnie soit focalisée sur la génération du revenu à court terme (à cause des périodes de déclaration financière) : cela peut influencer sur la disponibilité des récompenses sous forme de sièges. Dans quelle mesure cette situation a-t-elle un impact sur les revenus futurs du membre qui ne peut pas obtenir sa récompense sous forme de vol ? Le membre qui a accumulé des points et participé au programme pendant des années acceptera-t-il une satisfaction plus tardive et continuera-t-il à participer au programme ? Dans quelle mesure son comportement dépend-il de l'histoire de ses récompenses et non d'une seule occurrence ? Réciproquement, si le membre obtient la récompense désirée, la valeur de la compagnie augmentera-t-elle ? La récompense entraînera-t-elle une augmentation de la consommation ou simplement une augmentation de la durée jusqu'à la sortie du programme ? Par conséquent, la compréhension du cycle « accumulation – récompense – accumulation » et sa quantification jouent un rôle crucial dans la conception des paramètres du programme.

Nous voulons développer une méthodologie pour optimiser l'architecture du programme de fidélité, en choisissant convenablement certains paramètres (par exemple les coûts des récompenses, leur disponibilité, la gamme des récompenses, leur tarification, etc.). L'objectif est de maximiser les profits de la compagnie et son attrait durable pour les membres du programme.