

GESTION DES ABONNÉS, DE L'ACQUISITION AU RENOUELEMENT

Hotsheets

PAR EDWARD BIRKETT, directeur de la diffusion, *Reader's Digest Canada*

La constitution, le développement ou la maintenance de votre fichier d'abonnés requiert des tactiques pour acquérir de nouveaux abonnés, ainsi que des méthodes pour les conserver. Idéalement, les deux activités devraient se compléter et être synchronisées autant qu'il se puisse. À certains égards, elles doivent être concertées avec précision. Voici quelques idées et recommandations à considérer pour suivre le parcours d'un abonné, depuis son acquisition jusqu'à sa transformation en client à long terme.

Commençons par l'acquisition. Supposons que votre offre soit alléchante, que le prix soit attrayant et que vous ayez atteint le marché cible. Pour la constitution ou la maintenance du fichier des abonnés, chaque source d'acquisition doit être évaluée non seulement en fonction de sa rentabilité initiale, mais aussi de sa valeur à vie. Les mesures initiales peuvent parfois masquer la vision à long terme. Il peut être peu coûteux de constituer un fichier d'abonnés, mais si nombre d'entre eux se renouvellent difficilement, ils doivent être remplacés chaque année à leur expiration. Méfiez-vous des partenaires de rabais en ligne pour la même raison. Par ailleurs, une source d'approvisionnement directe, comme le publipostage, peut être plus coûteuse à acquérir, mais le taux de renouvellement peut être plus intéressant.

Pour évaluer l'efficacité de toutes les sources d'abonnés sur une plus longue période, construisez une simple feuille de calcul Excel qui vous permettra de calculer la rentabilité d'une source dans 3 à 5 ans. Cette feuille comprendra les données relatives aux taux de réponse, aux CPM, aux coûts de facturation, aux produits, par exemple, au stade de la nouvelle activité, ainsi que les taux de renouvellement variables à chaque année d'expiration et les coûts de marketing et de produit qui en découlent. Ce type de mini-modèle peut vous permettre d'évaluer la durée de vie de chaque source ainsi que le nombre d'abonnés résiduel après 3 ou 5 ans.

La démarche pour acquérir un abonné pour une durée de plusieurs années est un excellent moyen de les convertir. Elle peut prendre la forme du choix d'un abonnement d'un an ou de deux ans, avec démarche incitative à la deuxième année proposant un prix plus faible (par exemple, une autre année à la moitié du prix de l'offre d'un an). Vous obtiendrez ainsi la commande pour une deuxième année et vous éviterez le processus de renouvellement au cours de la première année. Vous obtenez ainsi un nouvel abonné qui a dépassé le seuil de conversion de la première année (où les taux de renouvellement sont généralement les plus bas).

Maintenant que vous avez un nouvel abonné dans votre fichier, vous souhaitez le conserver. En général, la meilleure pratique consiste à utiliser, pour renouveler l'abonné, la même source qui a été employée pour l'acquérir. Ainsi, si le client a été acquis au moyen d'un publipostage, utilisez la même méthode pour l'inciter à renouveler son abonnement. Les clients privilégient une méthode de communication, et la source d'acquisition en est un indicateur. Bien sûr, nous essayons tous de réduire les coûts; l'utilisation du courrier électronique pour communiquer est un excellent moyen d'y parvenir. Vous voudrez donc utiliser le courrier électronique là où c'est possible. Si vous pouvez obtenir une adresse électronique, vous pourrez l'utiliser pour déployer un ou deux efforts peu coûteux dans la démarche de renouvellement (à condition d'avoir obtenu les autorisations appropriées dans le cadre de la LCAP).

Au chapitre de la rétention, deux approches principales méritent d'être prises en considération. La première est un renouvellement régulier (parfois décrit comme un renouvellement positif). Dans ce cas, l'éditeur doit proposer à l'abonné une offre de renouvellement (généralement par une série d'avis de renouvellement) et l'abonné doit poser un geste (renvoyer un bon de commande par courrier, renouveler en ligne ou contacter le centre d'appel). La deuxième approche est celle du renouvellement automatique. On la met en œuvre au moment de l'acquisition, où

l'offre initiale comprendra une formulation du type « Votre abonnement sera renouvelé chaque année au prix en vigueur. Chaque année, nous vous enverrons un avis avant le renouvellement de votre abonnement, et vous pourrez l'annuler à tout moment. » Essentiellement, au moment de la première commande, le client souscrit un abonnement annuel. Dans la foulée, le fait de faire entrer l'abonné dans un flux automatique où le paiement se fait par cartes de crédit permet d'obtenir les meilleurs taux de renouvellement nets, car il n'est alors plus nécessaire de demander à l'abonné d'envoyer une commande ou un paiement de renouvellement chaque année. Comme pour de nombreux services en ligne à renouvellement périodique nécessitant une carte de crédit (pensez à Netflix), le taux d'attrition est plus faible. Pour un abonnement à un magazine, il peut être de 10 à 15 points de pourcentage plus élevé qu'un renouvellement automatique facturé.

Que l'on utilise la méthode du renouvellement régulier ou celle du renouvellement automatique, continuez à envoyer soit des avis de renouvellement, soit des factures (selon le cas) tant que chaque communication est rentable. L'efficacité des deux méthodes s'érode au fur et à mesure que le client avance dans le flux, et c'est pourquoi il faut évaluer chaque effort individuellement. Si les revenus sont supérieurs au coût de l'effort, le jeu en vaut la chandelle. Et si votre dernier effort est rentable, n'hésitez pas à en ajouter un autre. Vous voulez conserver le plus grand nombre possible d'abonnements, car ils sont plus rentables à long terme que les nouvelles acquisitions.

En général, le renouvellement automatique donne de meilleurs taux de renouvellement nets, mais la proposition d'un processus de renouvellement automatisé à l'étape initiale de l'acquisition freine la réponse initiale. Si vous en avez la possibilité, l'idéal serait de tester cette méthode depuis l'acquisition jusqu'au renouvellement. Le renouvellement automatique supprime la nécessité d'envoyer des avis de renouvellement (par rapport au flux positif), mais peut augmenter les coûts de facturation. Il faut donc les avoir à l'œil pour qu'ils n'annulent pas le gain de rétention.

La plupart des éditeurs ont un site Web de contenu et des infolettres en plus de leur magazine imprimé. Ces outils peuvent être utilisés pour affermir l'engagement que vous avez avec les abonnés actuels à l'édition imprimée, et vous aider à les fidéliser. Dans de nombreux cas, les visiteurs de votre site Web ont été aiguillés vers le site par un moteur de recherche et ne sont pas encore abonnés, ce qui peut être une bonne source de nouvelles acquisitions peu coûteuses, particulièrement s'ils investissent un certain temps sur le site Web pour découvrir et apprécier votre contenu. Le site Web et les infolettres devraient régulièrement proposer des offres d'abonnement.

Les efforts de marketing pour acquérir et fidéliser les abonnés sont importants, mais ils ne suffisent pas. La fidélisation des abonnés est également tributaire du travail de l'équipe de la rédaction, car elle produit le contenu pour lequel les gens sont prêts à payer. Le marketing ne doit pas dicter le contenu du magazine, mais il doit être conscient de l'orientation éditoriale à court ou moyen terme, afin que le message marketing en tienne compte et soit ajusté si nécessaire. Passez régulièrement le calendrier de publication du contenu en revue. Les rédacteurs en chef préparent généralement plusieurs numéros de front, de sorte qu'il est généralement facile de connaître d'avance la teneur des numéros à venir. En outre, passez régulièrement en revue les couvertures des numéros à venir avec les rédacteurs en chef, plus particulièrement si votre publication est offerte dans les kiosques à journaux. Le kiosque à journaux est une vitrine pour le magazine, et les ventes à l'unité sont un baromètre de la vigueur de la publication. Si la couverture est attrayante et le contenu convaincant, les exemplaires se vendront, et vous aurez la possibilité de convertir ces lecteurs en abonnés si vous proposez une offre alléchante. Les encarts peuvent transformer les ventes d'exemplaires uniques en abonnements.

Le service à la clientèle est un autre groupe clé qui contribue au succès du magazine. Cette équipe est la première à entendre les commentaires favorables et défavorables des abonnés. Veillez à ce qu'elle dispose d'une méthode pour saisir les commentaires portant sur le contenu, afin qu'ils puissent ensuite être analysés pour dégager des tendances. Les rédacteurs seront ainsi au fait de ce que les lecteurs aiment et n'aiment pas. L'équipe du service à

la clientèle aura également l'heure juste sur la façon dont les offres commerciales sont accueillies. Assurez-vous que le centre d'appel est au courant de toutes les offres que vous faites afin qu'il ne soit pas pris au dépourvu, car vous pourriez perdre des commandes par téléphone. Une partie du volume des appels traités par le centre d'appel sera le fait d'abonnés qui souhaitent annuler. Demandez aux agents de sonder les appelants pour déterminer la raison de l'annulation. Si l'annulation est liée au prix, préparez une remise et transformez ces annulations en économies.

