

Plébiscités par les consommateurs, les programmes de fidélité demeurent essentiels pour engager les clients sur la durée. Toutefois, dans un monde toujours plus digitalisé et globalisé, les récompenses transactionnelles ne sont plus suffisantes. Pour faire la différence, il convient désormais d'ajouter une dimension relationnelle plus ou moins importante à ces programmes. Retrouvez dans ce livre blanc des conseils et témoignages de professionnels, pour tirer parti de ces nouvelles mécaniques de fidélisation.

MARKETING & RELATION CLIENT

Fidélisation et engagement : transformer la relation marques-consommateurs

Fidélisation et engagement : transformer la relation marques-consommateurs



COMARCH

Collection Livres Blancs EBG



COMARCH

Collection Livres Blancs EBG



**Fidélisation et engagement:
transformer la relation
marques-consommateurs**



COMARCH

Sommaire

	08	ÉDITO
	10	INTRODUCTION
	12	INFOGRAPHIE
	14	CHAPITRE 1
1		NE PLUS CONFINER LA FIDÉLITÉ AU TRANSACTIONNEL
	18	— Retour d'expérience David Gosse, Picard « <i>Un programme, plus relationnel, innovant et efficace</i> »
	20	— Retour d'expérience Julie Bigot, Pimkie « <i>Un projet de programme gamifié et plus relationnel</i> »
	22	— Retour d'expérience Sandrine Sainson, Monoprix « <i>La personnalisation, incontournable de la fidélisation pour une "love brand"</i> »
	24	— Avis d'expert Innsaf Hafidi, Comarch France « <i>L'avenir de la fidélité client</i> »
	26	CHAPITRE 2
2		ADRESSER TOUS LES TYPES DE FIDÉLITÉ
	30	— Retour d'expérience Expert en Expérience Client d'une enseigne de pharmaceutique « <i>Engager en apportant de la valeur ajoutée</i> »
	32	— Retour d'expérience Stéphanie Guilbot et Jérôme Boissou, Legrand « <i>L'écoute client pour générer de l'émotion positive</i> »

	34	— Retour d'expérience Stéphane Mauduit, Innothera « <i>Un portail pour simplifier la relation client</i> »
	36	— Avis d'expert David Royer, Comarch France « <i>Fidélité et connaissance Client : une relation réciproque</i> »
	38	CHAPITRE 3
3		LES NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE FIDÉLITÉ
	42	— Retour d'expérience Antoine Dubois, Accor « <i>Offrir une expérience unique en gage de reconnaissance</i> »
	44	— Retour d'expérience Romain Roulleau, Castorama « <i>2 cartes correspondant à différents moments de vie</i> »
	46	— Retour d'expérience Tristan Rayroles, Orange « <i>L'évolution de la fidélité client via les "prescripteurs"</i> »
	48	— Retour d'expérience Aude Esteves, Natixis Wealth Management « <i>Viser l'exceptionnel pour resserrer les liens</i> »
	50	— Avis d'expert Michel Setera, Comarch France « <i>Fidélité et communauté : générer de l'engagement client</i> »
	52	CONCLUSION
	54	ANNEXES
	55	Biographies
	58	Les partenaires

Édito

Au-delà des transactions, une expérience

8

Dans un monde très digitalisé et mondialisé, les entreprises n'ont jamais autant dû compter sur la fidélisation. Les consommateurs apprécient évidemment toujours les avantages financiers qu'apportent les 5 programmes de fidélité, en moyenne, auxquels ils participent. Toutefois, à l'heure actuelle, les bons de réduction et les cadeaux ne sauraient suffire à générer de la préférence de marque. Pour susciter de l'émotion et donc créer davantage d'attachement chez les consommateurs, les marques et enseignes doivent repenser leurs programmes en y intégrant, en plus des mécaniques traditionnelles, des notions de personnalisation, d'exclusivité et d'engagement. L'EBG s'est associée à Comarch pour réaliser cet ouvrage, dont l'objectif est d'accompagner les entreprises qui souhaitent opérer cette transformation vers plus de relationnel. Les lecteurs y trouveront des *insights* et des conseils, illustrés par le témoignage de 10 professionnels issus de différents secteurs.

9

Introduction

La fin du modèle “earn & burn” ?

Les marques font aujourd’hui face à une concurrence pléthorique et à une politique de tarifs agressifs notamment dues à l’envolée du e-commerce et au succès exponentiel des enseignes ultra low-cost.

Dans ce contexte tendu, la fidélisation client continue de faire ses preuves en tant que rempart. En effet, selon l'*Enquête 2023 fidélité et engagement* menée par l'IFOP pour Comarch, 93 % des Français acceptent d'adhérer à des programmes de fidélité. La stabilité de ce chiffre depuis 2021, montre combien ces mécaniques demeurent centrales. À la fois pour les consommateurs, qui y voient un moyen de faire des économies, mais aussi pour les entreprises qui souhaitent instaurer et maintenir un lien de confiance avec leurs clients.

Cependant, en 2024, la fidélisation ne peut plus se limiter à proposer ponctuellement quelques réductions faites uniquement aux clients dont les volumes et / ou la répétition des achats sont les plus élevés, ni à seulement récompenser les transactions.

Pourquoi ? D'une part, parce que les prix bas, promotions et autres ventes privées sont devenues monnaie courante et, d'autre part, parce qu'acheter régulièrement des produits d'une marque en particulier n'est pas forcément synonyme d'engagement auprès de celle-ci.

À l'heure actuelle, pour faire la différence, les marques doivent à la fois proposer des avantages monétaires à leurs clients, et nourrir cette relation avec eux en leur proposant une expérience irréprochable, des avantages, des contenus et des événements exclusifs, ou encore des valeurs fortes partagées.

Ainsi, on assiste, depuis le début des années 2010, au développement de plus en plus prégnant de la fidélisation dite « relationnelle ». Ce mouvement de fond ne se fait toutefois pas de manière uniforme selon la typologie des clients, le secteur concerné, le contexte de consommation, ou encore le positionnement tarifaire et marketing des organisations. Pour que cette transition s'opère plus largement au sein des entreprises, il ne s'agit donc pas d'opposer fidélisation transactionnelle et relationnelle, mais plutôt de proposer une offre hybride aux clients en se positionnant au sein d'un *continuum* dont les deux notions représenteraient les deux extrêmes (selon l'ouvrage *Fidélité transactionnelle ou relationnelle : une approche qualitative*, dans *Management & Prospective 2012/3* (Volume 29), pages 63 à 82 de Patrice Cottet, Marie-Christine Lichtlé, Véronique Plichon).



Engager les clients sur la durée implique de...

S'appuyer sur des mécaniques transactionnelles

12

76 % **57 %** **48 %**

des Français participent à des programmes de fidélité en priorité pour bénéficier de réductions.

des Français y participent dans l'espoir de gagner des récompenses gratuites.

des Français, *a contrario*, refusent de souscrire à des programmes de fidélité s'ils sont payants.

De façon générale, les Français apprécient les programmes de fidélité, et particulièrement les récompenses monétaires. On observe également un fort intérêt, particulièrement chez les femmes et les adultes de la Génération Z en général, pour une reconnaissance différente en faveur d'engagements environnementaux ou sociaux.

Source : Enquête 2023 fidélité et engagement menée par l'IFOP pour Comarch.

Proposer des alternatives émotionnelles

63 %

des Français considèrent qu'être fidèle à une marque ou une enseigne, c'est en être client depuis longtemps.

18-24 ans

c'est la tranche d'âge la plus sensible aux actions RSE proposées par les marques dans leur programme de fidélisation.

39 %

des Français jugent « Très Intéressante » l'option de récompenser le recyclage de leurs produits.

Paroles

d'experts

« Les enseignes sont en train de transformer leurs programmes de fidélité en outils puissants pour renforcer les liens émotionnels avec leurs clients. »

Innsaf Hafidi

Consultante Avant-Vente, Comarch France

« Les programmes de fidélité doivent être mis en place en ce sens : la connaissance Client au service de la Fidélité, et la Fidélité au service de la connaissance Client. »

David Royer

Directeur Consulting Fidélité, Comarch France

« Le lien entre communauté et fidélité est naturel, car les deux visent un objectif commun : générer de l'engagement client. »

Michel Setera

Directeur Général, Comarch France

13

ebg

Ne plus confiner la fidélité au transactionnel



01

Cap vers le relationnel

Comment les Français conçoivent-ils la notion de fidélité ? Principalement à travers le prisme économique, selon l'*Enquête 2023 fidélité et engagement* menée par l'IFOP pour Comarch. En effet, les motivations à participer à un programme de fidélité les plus citées par les répondants à cette étude sont manifestes : en première position « Pour bénéficier de réductions » (71 %) suivi de « Pour gagner des récompenses gratuites » (57 %).

Cet engouement pour les avantages financiers se reflète parfaitement dans l'offre des marques. À l'exception de deux entreprises du secteur pharmaceutique, très contraint légalement sur le sujet, et de deux entreprises s'adressant à des cibles B2B, toutes les organisations interrogées dans le cadre de ce livre blanc appliquent des principes transactionnels à leur programme de fidélisation.

Ce panel permet d'observer toute la variété de mécaniques à disposition :

1. Les remises immédiates, généralement pratiquées par les enseignes de grande distribution, qu'elles soient généralistes ou spécialisées.
2. Le "earn & burn" : en cumulant des points à chaque passage en caisse ou en atteignant un certain montant d'achat, les consommateurs constituent une cagnotte pour bénéficier de réductions sur de futurs achats faits auprès de la marque.
3. Les points avec catalogue de récompenses, échangeables contre des réductions, des cadeaux ou des expériences uniques.
4. Les niveaux statutaires donnant accès à des récompenses exclusives.
5. Les programmes payants qui proposent de souscrire à un abonnement, valable généralement pour un an, afin d'intégrer un « club VIP » donnant droit à des tarifs avantageux et accès à d'autres services.

À noter que ces différents concepts peuvent être cumulés au sein d'un même programme de fidélité, afin de répondre aux différentes attentes des consommateurs.

Selon l'étude Comarch précédemment citée, les programmes à cagnotte (avec possibilité de l'utiliser comme moyen de paiement) sont largement plébiscités (74 %). Les bons de réductions ont également le vent en poupe (44 %) et sont en hausse par rapport à 2021 (+ 8 points). Arrivent ensuite les programmes de promotions personnalisées et immédiates (35 %, en baisse de 7 points sur le marché français) et les programmes à points avec catalogue. Les programmes statutaires (9 %) puis les programmes payants (6 %) sont les moins appréciés par les consommateurs.

Cette étude montre également que les plus de 35 ans sont très intéressés par les cagnottes, tandis que les plus jeunes sont plus ouverts aux niveaux statutaires ou aux points avec catalogues de récompenses. Les clients d'enseignes de luxe sont également plus enclins à préférer les programmes à niveaux statutaires. En matière de récompenses, les plus appréciées sont les bons de réductions (60 %) ou les réductions immédiates (55 %). Les moins de 35 ans ont toutefois une vision différente des choses avec une préférence pour les cadeaux.

Dans un contexte inflationniste post-Covid, faire des économies demeure une nécessité pour la plupart des foyers français. Ces derniers participent donc en moyenne à près de 5 programmes de fidélité. Si ce cumul ne signifie pas forcément que les marques auxquelles ils sont fidèles sont concurrentes, l'étude Comarch nous confirme toutefois que fidélité n'est pas synonyme de régularité ni même d'exclusivité pour les consommateurs. Pour la très grande majorité d'entre eux (63 %), être fidèle à une marque ou une enseigne signifie en être client depuis longtemps. Seuls 13 % des répondants définissent la fidélité par le fait de toujours choisir la même marque ou enseigne, même lorsqu'il existe d'autres options.

Si les mécaniques transactionnelles semblent incontournables pour construire une relation de fidélité, elles n'en constituent aujourd'hui plus que les fondations. En effet, la plupart des marques évoluent dans des secteurs très concurrentiels : les tarifs peuvent y être agressifs et la volatilité des clients importante. Proposer des opportunités d'augmentation du pouvoir d'achat des clients n'est donc plus suffisant pour garantir leur fidélité. Pour se différencier et créer de l'attachement à la marque, il devient primordial de renforcer la dimension relationnelle dans l'approche de la fidélité par les marques en s'appuyant notamment sur le service, l'expérience client et le partage de valeurs.

« Toutes les organisations interrogées dans le cadre de ce livre blanc appliquent des principes transactionnels à leur programme de fidélisation. »



« Proposer des opportunités d'augmenter le pouvoir d'achat des clients n'est aujourd'hui plus suffisant pour se différencier. »

Un programme, plus relationnel, innovant et efficace

« Pour bâtir notre nouveau programme, nous avons mené des études focalisées sur l'écoute de nos clients, mais aussi de nos responsables de magasins et de nos directeurs régionaux. »



David GOSSE

Responsable Marketing client,
PICARD

Comment fonctionne votre programme de fidélité ?

Je suis arrivé chez Picard Surgelés en mai 2021 avec notamment pour objectif de refondre et de simplifier notre programme fidélité. Jusqu'ici, il était très classique et pas toujours clair pour nos clients en termes d'avantages. Nous souhaitions proposer un programme simple, différenciant et innovant, mais aussi très fidélisant, évidemment.

Pour bâtir notre nouveau programme, nous avons mené des études focalisées sur l'écoute de nos clients, mais aussi de nos responsables de magasins et de nos directeurs régionaux.

Le programme a été construit autour de 4 piliers :

1. Un programme de fidélité qui doit être simple à comprendre pour les clients et facile à expliquer pour nos collaborateurs en magasin. Les clients devaient comprendre pourquoi ils devaient être membre du

programme et pourquoi ils devaient utiliser leur carte à chaque visite en magasin.

2. Un programme de fidélité qui doit récompenser les clients non seulement pour leurs achats, mais aussi pour leur engagement (par exemple : télécharger l'application, donner son numéro de téléphone).

3. Un programme de fidélité qui doit être personnalisé (les clients peuvent choisir comment ils souhaitent utiliser leurs points de fidélité).

4. Un programme de fidélité plus généreux avec nos clients les plus engagés, donc apte à les attacher encore plus à notre enseigne.

Nous avons conservé un socle promotionnel, car cela répond aux attentes fondamentales des consommateurs. Ils bénéficient, par exemple, de remises immédiates sur plus de 50 produits chaque mois, ainsi que de - 10 % sur la formule « déjeuner : plat + dessert + boisson », par exemple.

Ensuite, vient un volet de nouveaux avantages disponibles via des points. Ils peuvent choisir différents cadeaux, le premier est accessible dès 100 points (dès le premier euro dépensé, un client gagne 10 points). La pyramide de cadeaux s'articule autour de produits Picard offerts

(variant tous les mois), d'expériences comme des cours à l'Atelier des Chefs, ou un *coaching* avec un diététicien, et, enfin, ils ont la possibilité de transformer leurs points en dons destinés à des banques alimentaires. Ainsi, en janvier 2024, 30 millions de points ont été transformés en dons, ce qui représente l'équivalent de 300 000 produits distribués.

Quel est le bilan de cette transformation ?

La relation entre les clients et nos équipes s'est renforcée, aujourd'hui les clients savent pourquoi ils doivent présenter leur carte de fidélité en magasin. Le taux de CA généré par les clients avec une carte est passé de 80 % à 87 % en deux ans. Nous observons également une augmentation de la fréquence d'achat de nos clients réguliers, utilisateurs des avantages du programme, ce qui traduit une plus grande fidélité. À partir du moment où un client adhère au premier stade de notre programme, il est très facilement embarqué. Cet enseignement nous pousse d'ailleurs à vouloir « gamifier » notre programme dans les mois à venir, pour donner encore plus d'attractivité à son usage.

Forts du succès de la première année, nous avons redimensionné notre moteur de fidélité pour le rendre encore plus performant et accélérer le développement du nouveau programme avec la mise en place de fonctionnalités inédites.

Un projet de programme gamifié et plus relationnel



**Julie
BIGOT**

Directrice digital et expérience client
PIMKIE

Comment se traduit la fidélisation chez Pimkie ?

Chez Pimkie, les clientes sont fidèles car la marque a toujours eu un positionnement mode et accessible, mais l'essor des marques d'ultra-fast fashion et des acteurs de la seconde main change la donne. Les jeunes femmes (18-25 ans), notre cœur de cible, ont tendance à être volatiles et opportunistes dans leurs usages de consommation et aussi très connectées. Elles attendent de la personnalisation et de la liberté. Pour toutes ces raisons, nous sommes en plein travail de refonte du programme de fidélité qui devrait être exploitable d'ici à fin 2024.

Pour le moment, notre programme demeure assez « classique » : un cumul de points permet d'obtenir des avantages financiers sur les prochains achats, les clientes bénéficient d'une offre pour leur anniversaire et nous proposons des ventes privées. Mais aujourd'hui, nous nous penchons sur la gamification de notre programme, l'intégration de l'engagement à

notre mécanique de fidélisation, la diversification des choix de récompenses (remises, cadeaux, dons caritatifs), ou encore la mise en place de paliers par volume de points pour donner envie de rester connecté à la marque.

Nous proposons, depuis 2 ans déjà, des rendez-vous, comme des jeux concours permettant aux clientes de participer à des *shootings*. Nous organisons également des animations en magasin. Le succès de ces événements, impulsés par l'équipe CRM qui suit de près les évolutions de la fidélisation et les attentes de nos clientes, ainsi que l'augmentation des coûts d'acquisition sont à l'origine de notre évolution vers plus de relationnel.

Quels sont les défis rencontrés ?

Le principal a été celui de la fiabilisation des données, prérequis indispensable à l'avancement de notre projet. La collaboration étroite de nos équipes DSI et CRM a rendu possible la fiabilisation de notre base de données unifiée début 2024 et nous sommes sur le point d'avoir une CDP en interne. En parallèle, une approche data nous a permis, avec mon équipe, de réfléchir à la modélisation du programme et à intégrer la complexité du projet dans sa globalité. Aujourd'hui, la collecte de données sociales est un nouvel enjeu. Le projet étant en pleine construction, nous n'avons pas encore toutes les solutions, mais sommes en passe de les obtenir.

Pour quel ROI ?

L'équipe projet et moi-même mesurons l'incrément de CA généré par les populations touchées par nos campagnes. Nous avons également étudié l'incrément lié à l'utilisation des avantages : une cliente qui utilise ses points fidélité génère une valeur CA multipliée par 2,4. Nous n'avons pas encore trouvé de mécanique pour mesurer l'impact du relationnel, mais toutes les études qualitatives montrent que la satisfaction de nos clientes a un impact direct sur la relation qu'elles entretiennent avec la marque.

« Toutes les études qualitatives montrent que la satisfaction de nos clientes est en lien direct avec la relation qu'elles ont avec la marque. »

La personnalisation, incontournable de la fidélisation pour une "love brand"



Sandrine SAINSON

Directrice Expérience Clients
MONOPRIX

Votre programme de fidélisation a-t-il une dimension relationnelle ?

Nous segmentons les détenteurs de notre carte selon leur « valeur », que nous évaluons en fonction de la fréquence, de la récurrence et du montant d'achats par an. Nos meilleurs clients achètent sur tous nos univers (alimentaire, mode, décoration, parapharmacie, culture, etc.) et vont en magasin, en moyenne, une à deux fois par semaine. Nos clients fidèles attendent, avant tout, des attentions en numéraire.

Mais, pour faire la différence dans le secteur très concurrentiel de la grande distribution, il faut aussi apporter des services et de l'émotionnel aux clients. Monoprix est considérée comme une "love brand", avec une identité très forte. Intégrer une dimension plus relationnelle à notre stratégie de fidélisation était donc naturel. Cela se traduit, par exemple, par l'envoi de cadeaux ou par l'attribution d'une box gourmande pour les fêtes à nos fidèles "premium". La dimension relationnelle

« Monoprix est une "love brand". Intégrer une dimension plus relationnelle à notre stratégie de fidélisation était naturel. »

se trouve aussi dans la communication des animations locales de nos magasins : dédicaces de livres, nouveautés produits, etc.

Par ailleurs, nous avons adopté une nouvelle approche promotionnelle fondée sur la personnalisation. Historiquement, Monoprix envoyait des coupons à une petite audience (environ 300 000 clients). Il y a quatre ans, nous avons créé un algorithme pour personnaliser le contenu et le canal de diffusion de nos promotions. Ainsi, nous avons pu offrir ces avantages à un plus grand nombre de personnes (près de 2 millions).

Cette nouvelle approche est liée à l'accélération de notre transformation data, initiée il y a 5 ans. Nous nous sommes notamment dotés d'un *datalake* pour agréger nos différentes sources de données. Cela alimente nos dispositifs marketing comme notre algorithme de personnalisation. Aujourd'hui, nous consolidons ce chantier en nous concentrant sur la captation de données et leur qualité.

Quel est l'impact de cette dynamique ?

Nous sommes très attentifs aux résultats d'études qualitatives liées à la satisfaction client, mais nous ne mesurons pas encore le ROI de la dimension relationnelle de notre programme. Toutefois, nous pouvons dire que nos actions ont gagné en efficacité grâce à la personnalisation et nous observons, de façon générale, une meilleure rétention client. Enfin, la transformation et la simplification du programme augmentent l'utilisation de la carte de fidélité à chaque passage en caisse, et alimentent donc notre base client.

Quelles sont les prochaines évolutions ?

Nous souhaitons prendre en compte l'engagement, plutôt que de nous concentrer uniquement sur les transactions, mais aussi « gamifier » un peu plus notre programme de fidélité. Nous commençons à avoir une base de données suffisante pour l'envisager grâce aux efforts fournis depuis 2 ans pour digitaliser l'identification de nos clients.



L'avenir de la fidélité client

24

Pendant très longtemps dans la tête des consommateurs, « programme de fidélité » rimait nécessairement et uniquement avec « bénéfice immédiat ». Réaliser des achats et cumuler des points donnait droit au consommateur à des réductions monétaires sous forme de cagnottes, de coupons ou encore de promotions personnalisées. Les enseignes se devaient donc de répondre à cette attente des consommateurs en offrant les bénéfices demandés et ne proposaient qu'un programme de fidélité purement transactionnel.

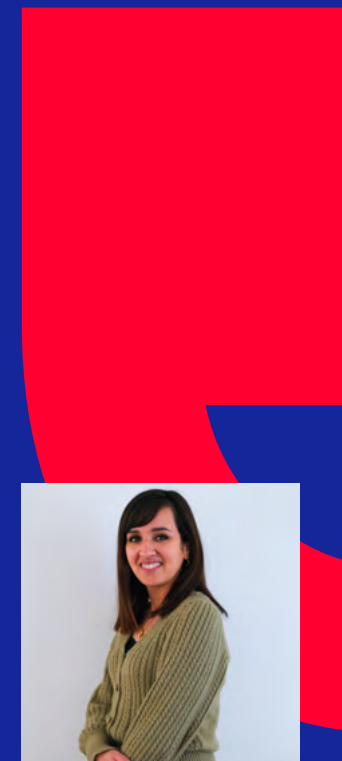
Cette dimension transactionnelle reste appréciée des Français, comme l'illustre la dernière étude IFOP x Comarch menée en 2023 sur la perception des Français des programmes de fidélité, et ce, d'autant plus dans le contexte économique inflationniste que nous connaissons. Cependant, cette dernière ne permet ni de créer un engagement durable, ni une fidélité émotionnelle avec la marque.

C'est dans ce contexte que j'accompagne des clients depuis un peu plus d'un an chez Comarch, et force est de constater que les enseignes font le choix de passer le cap et de faire évoluer leur programme de fidélité vers plus de relationnel et d'émotionnel. En effet, qu'elles soient en phase d'appel d'offres, en simple réflexion ou en

recherche d'inspiration, les enseignes souhaitent être conseillées et orientées vers des mécaniques relationnelles qui vont leur permettre de valoriser chaque interaction avec le client : poster un avis produit, dématérialiser sa carte dans le *wallet* de leur *smartphone*, répondre à un questionnaire, ou encore amener un produit de seconde main en magasin par exemple, afin de mettre en avant la démarche RSE de l'entreprise et de favoriser l'engagement.

Elles souhaitent également incorporer dans leur programme des mécaniques de gamification qui vont permettre de motiver les clients à atteindre certains objectifs en matérialisant le reste à faire afin d'évoluer vers un niveau statutaire ou encore le déclenchement d'un bénéfice (barres de progrès, badges, etc.).

Les programmes de fidélité relationnels représentent l'avenir du marketing de la fidélisation. En investissant dans la construction de relations durables avec leurs clients, les enseignes sont en train de transformer leurs programmes de fidélité en outils puissants pour renforcer les liens émotionnels avec leurs clients et pour se différencier des autres acteurs, notamment au sein de secteurs très concurrentiels.



25

Innsaf
HAFIDI

Consultante Avant-Vente
Comarch France



Adresser tous les types de fidélité



26

La connaissance client comme boussole

Tous les professionnels interrogés dans le cadre de ce livre blanc sont unanimes : la fidélité client se définit à la fois par des achats répétés sur le long terme, par la préférence pour une marque par rapport à une autre, et par la construction d'une relation réciproque reposant sur un univers et des valeurs partagés.

Selon ces préceptes, il n'existerait donc pas une forme de fidélité unique mais plusieurs, que l'on pourrait segmenter en trois typologies.

1. La première se fonde sur des considérations purement pratiques, comme la qualité des produits et services, la proximité d'un magasin, l'ergonomie d'un site e-commerce, la disponibilité d'un produit ou d'un service, une tarification avantageuse.
2. La deuxième est la fidélité dite « communautaire » : le client achète les produits ou services d'une marque parce qu'ils correspondent à son style de vie, à ses centres d'intérêts, à sa classe socio-professionnelle, ou encore à sa génération.
3. La troisième est basée sur des aspects affectifs : ici, client et marque ont noué un lien qui dépasse largement le transactionnel que ce soit parce que la marque est ancrée dans les souvenirs du consommateur ou encore parce qu'il adhère aux valeurs ou affectionne l'histoire de l'entreprise en question.

Cette diversité de formes de fidélité souligne l'importance d'adopter une approche holistique mêlant à la fois mécaniques transactionnelles et relationnelles. Pour que ces principes correspondent aux attentes de chaque consommateur, les entreprises peuvent personnaliser leurs propositions en fonction des comportements des clients sur des critères établis à partir d'historiques d'achats ou socio-démographiques, par exemple.

À l'heure actuelle, les marques peuvent cependant aller encore plus loin que ces critères connus et dits « classiques » parce qu'ils ne peuvent saisir toutes les motivations qui régissent un acte d'achat. En effet, la consommation d'un individu diffère en fonction du contexte dans lequel il se trouve (on ne voyage pas de la même

27

façon en famille qu'en déplacement professionnel, par exemple), de l'intention placée dans l'achat (cadeau, plaisir, achat utile, urgence, etc.), ou encore des moments de vie qu'il traverse (déménagement, grossesse, séparation, mutation professionnelle, etc.). Au-delà des facteurs financiers et économiques, les entreprises doivent désormais considérer leurs clients dans toute leur individualité et adapter les étapes du parcours client en fonction.

Pour mieux comprendre les motivations de leurs clients et définir une stratégie de fidélisation en phase avec les enjeux actuels, la majorité des professionnels ayant témoigné dans cet ouvrage ont repensé leur stratégie de connaissance client, leur architecture IT (à l'aide de l'implémentation d'une CDP ou d'un *datalake*, par exemple) et leurs solutions marketing. Pour eux, il s'agit tout d'abord d'optimiser la collecte et la qualité de données issues de plusieurs sources pour orchestrer des campagnes marketing et des mécaniques de fidélisation personnalisées à travers une diversité de canaux.

Au centre de ces stratégies, on retrouve trois types de données.

1. Les premières sont des données « propriétaires » (*1st-party data*), qui peuvent être transactionnelles, CRM, navigationnelles ou sociales.
2. À celles-ci s'ajoutent les *0-party data*, soit des informations (intentions ou habitudes d'achat, par exemple) que les clients partagent intentionnellement avec la marque, en échange de contreparties telles que des réductions, des cadeaux ou la possibilité de participer à des jeux concours.

Enfin, les professionnels interviewés dans cet ouvrage ont tous souligné l'importance d'écouter la voix du client pour améliorer en continu leur expérience. Pour cela, certains mènent des entretiens qualitatifs réguliers, tandis que d'autres mettent en place des tableaux de bord visant à remonter tous les avis clients postés sur chaque plateforme et interface Web dont dispose la marque.

L'enrichissement de la connaissance client, permis par l'augmentation du volume de données collectées et traitées par une entreprise, dévoile des *insights* essentiels à la construction d'une expérience client d'exception et d'activations marketing personnalisées. Ces deux maillons sont essentiels pour bâtir un programme de fidélisation relationnelle correspondant aux attentes effectives des consommateurs.

« Il s'agit d'optimiser la collecte et la qualité de données pour orchestrer des campagnes marketing et des mécaniques de fidélisation personnalisées. »



Engager en apportant de la valeur ajoutée



Expert en expérience client

Grande Enseigne de pharmaceutique

Comment adressez-vous la fidélisation au sein de votre organisation ?

Nos produits ne sont pas achetés par les médecins mais par les hôpitaux et ils sont remboursés et financés par l'État. Il ne s'agit donc pas à proprement parler de fidélisation client mais d'engagement des acteurs de l'écosystème de soins. Mon rôle est d'aider nos équipes dédiées aux différents parcours patients (oncologie, neurologie, etc.), à développer de nouveaux moyens de répondre aux besoins des professionnels de santé, toujours au bénéfice des patients. Nous ne promouvons pas nos molécules mais nous nous positionnons comme un partenaire de parcours de soins en apportant de la valeur.

Vous avez récemment transformé votre approche de la fidélisation. Pourquoi cela ?

La première raison est que nous devons transformer notre modèle d'engagement pour des raisons de réglementations et de nécessité de proposer des points de contact hybrides (hors visites médicales).

« Nous ne promouvons pas nos molécules, nous nous positionnons comme un partenaire de parcours de soins en apportant de la valeur. »

La deuxième est que nous développons des contenus et des modules de formation accessibles via un portail Web. Ils sont principalement poussés par e-mail, mais nous testons d'autres canaux comme LinkedIn.

La troisième raison est que nous avons lancé de nouveaux parcours patient. Pour mettre une molécule sur le marché, il faut tout d'abord prouver le service médical rendu. Puis, il faut en démontrer les bénéfices supplémentaires pour qu'elle soit remboursée. Elle peut apporter plus de confort aux patients ou désengorger l'hôpital car il nécessite moins de prise, par exemple. Nous devons donc trouver un moyen de mettre en valeur ces avantages.

Enfin, les thérapies pour les pathologies lourdes que nous adressons sont de plus en plus personnalisées. En s'adaptant aux particularités

de chaque patient, les actions des médecins peuvent avoir plus d'impact. Ici encore, il était crucial de communiquer précisément sur toutes les conditions de succès de nos molécules.

Comment mesurez-vous son impact ?

Pour le moment, nous suivons des indicateurs classiques de satisfaction, comme le NPS. L'objectif est de mieux recueillir les retours de nos interlocuteurs, notamment les irritants à tous les étages de la pyramide de l'expérience client, pour nous rendre encore plus efficaces dans nos actions.

L'écoute client pour générer de l'émotion positive



Jérôme BOISSOU

Head of Global Customer & Employee Experience Program (C+E)X
Legrand France



Stéphanie GUILBOT

Customer Experience Manager
Legrand France



« L'écoute du client stimule la satisfaction, qui génère de l'émotion positive, qui elle-même engendre la fidélité. »

Jérôme Boissou

Quels sont les ressorts de la fidélité client chez Legrand ?

Jérôme Boissou : Nous menons, plusieurs fois par an, des enquêtes reposant à la fois sur des bases relationnelles et transactionnelles. À partir de cela, un outil fondé sur l'IA nous aide à détecter des signaux d'émotions tels que l'amour, la joie, le stress ou encore l'incompréhension. Pour nous, l'écoute du client stimule la satisfaction, qui génère de l'émotion positive, qui, elle-même, engendre la fidélité.

Stéphanie Guilbot : Pour chaque signal négatif, nous re-contactons directement la personne concernée. Cela nous permet d'en savoir plus sur l'irritant, d'en informer le métier concerné et de chercher des solutions. À noter que le taux de satisfaction pour nos produits avoisine les 90 % en France.

Comment travaillez-vous à développer la fidélisation ?

J.B. : Notre programme est construit sur les valeurs de l'entreprise : l'amélioration continue de la satisfaction client et la *customer centricity*. Le premier pilier a une dimension très quantitative. Le second est axé sur l'acculturation et la formation de nos collaborateurs. Nos clients sont incarnés par une douzaine de *personae*, correspondant à nos différents domaines d'interventions (résidentiel, bâtiment commercial / tertiaire, *data center*, solutions connectées, etc.) et objectifs *business* (B2B, B2C, B2B2C). Ils nous permettent de faciliter la diffusion de la voix du client à l'ensemble de nos collaborateurs.

S.G. : En parallèle, nous avons un programme ambassadeur baptisé « Électricien Certifié Legrand ». Ces artisans, identifiés comme spécialistes Legrand, sont mis en relation par Legrand avec les particuliers souhaitant faire installer nos produits. Ils ont également accès à des formations, des avant-premières, des bannières pour leur véhicule, leur site Internet, etc. Mais, ce qu'apprécient le plus ces artisans, ce sont les animations régionales pour se retrouver entre pairs.

Comment mesurez-vous l'impact de la fidélisation ?

J.B. : Nous sommes en train de construire un modèle pour corréler la satisfaction client à nos résultats financiers. Les premiers tests montrent déjà que le nombre de visites des commerciaux, de formations délivrées et d'appels au support sont fortement liés à la satisfaction. De plus, ces résultats sont assez proches d'études affirmant qu'un client fidèle peut générer jusqu'à 4 fois plus de chiffre d'affaires qu'un client « classique. »

Quels sont les prochains enjeux ?

J.B. : Côté technique, nous avons opté pour du *best-of-breed* plutôt qu'un logiciel dit « couteau suisse ». Toutes nos solutions sont interconnectées et nous en sommes satisfaits. En revanche, nous devons encore travailler la qualité de la donnée pour optimiser notre connaissance client. Enfin, nous cherchons à mieux diffuser cette data auprès de l'ensemble des collaborateurs. Si elle remonte déjà très bien auprès des commerciaux ou du service client, il faut qu'elle nourrisse des métiers plus éloignés du *business* - comme la R&D, par exemple.

Un portail pour simplifier la relation client



Stéphane MAUDUIT

Directeur du Pôle Digital & Engagement client
Groupe Innothera



Vous travaillez dans le milieu pharmaceutique. Sur quoi repose la fidélisation dans ce secteur ?
Nous proposons des dispositifs médicaux aux pharmacies en compression médicale, en orthopédie et en podologie. Nous devons créer de la préférence de marque alors que nos clients ne sont pas les utilisateurs finaux de nos produits tout en respectant les contraintes réglementaires. De plus, la plupart de nos produits sont délivrés sur prescription médicale !

Dans notre secteur, la fidélité repose donc sur deux piliers :

1. Le référencement en officine grâce à des accords avec des groupements de pharmaciens ou des indépendants, nous gagnons en volume de commande et nos clients peuvent optimiser leurs marges.
2. Le service apporté. Un pharmacien est un chef d'entreprise qui gère une équipe de préparateurs et qui doit s'assurer qu'ils

sont toujours les mieux formés possibles pour délivrer informations et produits au patient, de la façon la plus fluide et rapide. Il doit également avoir accès autant à des informations contractuelles qu'à des outils de communication. Nous devons donc l'accompagner pour simplifier son quotidien en proposant de la PLV, des prises de commande simplifiées, des formations et de l'information économique. Ces services seront prochainement réunis et proposés via un portail client unique et seront donc disponibles 24h/24, et 7j/7.

Proposez-vous les mêmes services à tous vos clients ?

Nous sommes encore en réflexion aujourd'hui pour établir une offre de service gratuite plus ou moins large en fonction de la typologie du client.

Cela passera par une personnalisation, voire une personnalisation, pour les clients les plus engagés. Notre approche se veut multicanale - nous utilisons l'email, le portail client, les 80 commerciaux,

les formations, les *webinars*, etc. - pour tendre vers l'omnicanalité. Avec cette transformation digitale, nous changeons de paradigme en nous permettant de communiquer auprès de prospects pour une stratégie d'acquisition.

Comment mesurez-vous l'impact de ce programme ?

Nous observons déjà une hausse de CA chez les clients auprès desquels nous communiquons sur notre offre unifiée portant sur les sujets de la compression médicale, de l'orthopédie et de la podologie appuyée par des campagnes *emailing*. En revanche, il est plus complexe de quantifier cette hausse et l'incrément apporté.

Nous allons bientôt mener une enquête clients pour mieux comprendre leurs attentes et voir si elles sont en adéquation avec ce que nous souhaitons leur proposer via notre portail. Lors de la demande d'autorisation d'investissement, il est important d'apporter des éléments ROIstes pour valider un tel projet auprès de la direction générale.

« Lors de la demande d'autorisation d'investissement, il est important d'apporter des éléments ROIstes pour valider un tel projet auprès de la direction générale. »



Fidélité et connaissance Client : une relation réciproque

36

Après 10 ans à accompagner nos clients dans la mise en place de leurs programmes d'engagement, j'ai pu voir le rôle de ces programmes évoluer. L'émergence de mécaniques relationnelles, en complément des approches transactionnelles traditionnelles, découle d'un changement dans les attentes des consommateurs, transformation profondément liée aux évolutions sociétales récentes.

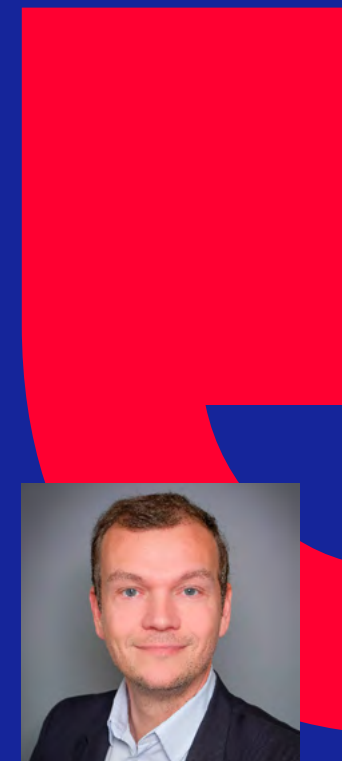
Ce changement a renforcé l'importance des programmes de fidélité à plusieurs égards : d'une part, intrinsèquement pour les entreprises, où ces programmes doivent désormais démontrer leur retour sur investissement en s'adaptant à la relation avec le client et en la nourrissant ; d'autre part, dans le domaine des systèmes d'information, où les outils soutenant les programmes de fidélité occupent désormais une place critique dans les interactions client.

Dans ce contexte, et comme précédemment souligné, l'adéquation de l'offre aux attentes du client est cruciale et repose sur une connaissance client constamment mise à jour. L'orientation relationnelle d'un programme d'engagement facilite la collecte d'informations, notamment les précieuses "0-party data", tandis que l'approche plus transactionnelle enrichit principalement les "1st party data".

Alors que les *Customer Data Platforms* (CDP) jouent un rôle central dans la gestion de ces données, les programmes de fidélité constituent une pierre angulaire ayant un double rôle :

1. Ils permettent de collecter ces données en encourageant leur partage, que ce soit à l'adhésion ou pendant la vie du programme à travers des questionnaires dont les réponses peuvent donner lieu à des récompenses, ou via des barres de progression définissant le niveau de complétion du profil ; pour résumer, motiver le partage d'information avec des récompenses monétaires ou non, en étant pédagogue sur le bien-fondé et l'utilisation bénéfique de ce partage pour le client.
2. Les programmes de fidélité sont également « consommateurs » de ces données, afin, justement, de proposer au client des offres adaptées à ses habitudes d'achat, à son mode de vie, à la composition de son foyer. Cela prouve la réciprocité de la relation. Ainsi, le client a le sentiment d'être compris et écouté par l'enseigne.

C'est dans cette optique que les outils supportant les programmes de fidélité doivent être mis en place, la connaissance Client au service de la Fidélité, et la Fidélité au service de la connaissance Client.



**David
ROYER**

Directeur Consulting Fidélité
Comarch France



37

Les nouvelles tendances en matière de fidélité



TOP

Ludisme et unicité comme maître-mots

Pour se démarquer, les marques doivent proposer à leurs clients fidèles une expérience chargée d'émotions, favorisant la création d'un sentiment d'appartenance à une communauté et à un univers.

Le premier levier d'une fidélisation plus relationnelle est la personnalisation en adaptant les offres, les contenus, moyens de paiement, ainsi que les canaux utilisés, aux besoins, habitudes et préférences des consommateurs. À l'image d'un commerçant de quartier qui connaît personnellement ses habitués, les marques et enseignes créent ainsi une relation de proximité avec leurs clients. D'ailleurs, les plus fidèles se verront parfois proposer un suivi par une personne dédiée. Ainsi, les meilleurs clients de Castorama sont conseillés directement par la ou le responsable du magasin le plus proche, Natixis Wealth Management fonde son approche de fidélité sur les attentes communiquées directement aux banquiers alloués aux clients et Accor transmet à ses hôteliers les demandes particulières de certains hôtes (exemple : toujours souhaiter avoir le journal dans sa chambre).

Pour renforcer le sentiment de client choyé et privilégié, il semble indispensable d'offrir des services supplémentaires (livraison, retouches, conseils, etc.) aux clients les plus fidèles. À titre d'exemple, Castorama offre à ses clients encartés « c-casto max » un droit à l'erreur pour les découpes de bois, Legrand organise des ateliers et des formations pour les électriciens certifiés, et Picard propose des ateliers d'œnologie ou des *coachings* nutritionnels.

Des récompenses fondées sur un partage de valeurs communes à la marque et à ses clients peuvent être envisagées : celles-ci sont très appréciées et mettent en valeur les engagements RSE de la marque. Par exemple, Pimkie octroie davantage de points aux achats réalisés sur sa gamme éco-responsable et les clients Picard peuvent convertir leurs points fidélité en dons de repas à des associations. À noter que les femmes et les adultes âgés de 18 à 25 ans en général sont particulièrement intéressés par les actions RSE des marques et que les moins de 35 ans sont plus sensibles que leurs aînés (72 %) aux possibilités de dons, toujours selon l'étude menée par l'IFOP pour Comarch en 2023.

L'attractivité des programmes de fidélité a été un sujet récurrent chez les professionnels interrogés dans le cadre de la rédaction de cet ouvrage. Il s'agit à la fois de simplifier les mécaniques et de diversifier les objectifs pour les rendre plus atteignables, mais aussi de mettre en exergue les avantages à devenir fidèle à la marque. Pour Castorama, cela s'est traduit par la mise en place d'un programme bicéphale : une carte gratuite pour les clients du quotidien, et une carte payante pour les personnes menant un projet précis au cours de l'année.

L'instauration de niveaux statutaires est également un moyen d'améliorer l'attractivité d'un programme en adaptant les privilèges fidélité au degré d'engagement du client vis-à-vis de la marque. Le client peut progresser dans le programme en fonction du volume, de la fréquence et du montant de ses achats annuels, mais aussi en fonction de critères relationnels comme télécharger une application, s'abonner à une *newsletter*, ou rédiger un avis sur un produit. Plus le statut est élevé, plus l'utilisateur se voit proposer des avantages ou services exclusifs. C'est sur cette mécanique que fonctionne le programme "All" développé par Accor : les clients cumulent à la fois des points *Rewards* et statutaires. Les premiers sont échangeables contre des réductions ou des expériences uniques voire "Money can't buy" (que l'argent ne peut pas acheter), tandis que les seconds donnent accès à des services de plus en plus privilégiés (accueil prioritaire, surclassement, petit-déjeuners offerts, etc.).

40

« La mise en place de niveaux statutaires est un moyen d'adapter le traitement des consommateurs à leur degré d'engagement avec la marque. »

Dernière tendance permettant d'engager plus facilement les clients dans un programme de fidélisation : la gamification. L'entièreté du programme de fidélisation ainsi que sa structure doivent alors être pensées de manière à donner envie de passer au niveau supérieur, ou d'atteindre le montant permettant de déclencher une réduction. Des badges sont octroyés lorsque l'utilisateur complète certaines actions et des jeux concours ou enchères sont ouverts aux seuls clients fidèles.



« L'entièreté du programme de fidélisation ainsi que sa structure doivent alors être pensées de manière à donner envie de passer au niveau supérieur. »

41



Offrir une expérience unique en gage de reconnaissance

« Notre objectif est de véritablement récompenser la fidélité en proposant de la valeur ajoutée à nos clients. »



Antoine DUBOIS

Head of Marketing, Sponsoring, Guest Experience and Loyalty Europe & North Africa
Accor

Sur quoi repose la fidélisation chez Accor ?

Pour nous, elle passe par la satisfaction client et par l'instauration de la "love brand". Si nos hôtels ne répondent pas aux attentes de nos clients, nous pourrions avoir le meilleur programme de fidélité et les meilleures actions marketing qui soient, nos clients n'auraient aucune raison de nous être fidèles. C'est ce qui foment les fondations de notre approche.

Ainsi, lorsque le consommateur est satisfait par une première expérience chez Accor, nous pouvons l'embarquer dans notre programme de fidélité "All" qui vient, lui aussi, nourrir la satisfaction.

"All" rassemble nos 40 marques, quelles qu'en soient l'activité (hôtellerie, divertissement, espaces de travail, etc.) ou l'univers, allant de l'économique (hôtels Ibis) jusqu'au luxe (hôtels Fairmont, Sofitel, etc.).



Nous accompagnons, grâce à ce programme, tous les moments d'interaction avec nos clients. En effet, chaque achat dans notre écosystème se voit reconnu et récompensé par des points statutaires et des points "rewards". Les premiers permettent de gravir des paliers donnant droit à des avantages exclusifs (check-out tardif, verre de bienvenue, surclassement, etc.), les seconds donnent accès à des récompenses (séjours, transports, loisirs, shopping, etc.). Cette reconnaissance envers nos clients les plus fidèles peut aller jusqu'à vivre des événements uniques comme une rencontre avec un joueur de football au Parc des Princes, par exemple, ou encore l'accès aux coulisses d'un concert à l'Accor Arena. Nous leur proposons plus de 3 expériences toute l'année à l'échelle européenne.

D'un point de vue ergonomique, nous avons donné une dimension ludique à notre application : les clients apprécient le ludisme que permettent le suivi de leurs points et le passage au prochain palier de fidélité.

"All", lancé en 2019, ne repose pas seulement sur du *earn & burn*. Son objectif est de véritablement récompenser la fidélité en proposant de la valeur ajoutée, à vivre une expérience.

Quels ont été les défis ?

Ce programme est le fruit de 3 ans de réflexion, d'implémentation de nouvelles applications et de mises à jour de la base de données. Nous nous sommes également dotés de nouvelles solutions. Je pense, par exemple, à AC/DC, outil de connaissance client à destination des hôteliers, ou encore au fait que nous avons intégré un cartouche spécifique à tous nos canaux de réservation pour collecter les souhaits de chacun de nos clients afin de personnaliser leur séjour.

Comment mesurez-vous l'impact de "All" ?

Pour la partie relationnelle, nous mesurons tous les mois le niveau de qualité de nos hôtels et la satisfaction client. Notre objectif : obtenir au moins 5 points de satisfaction en plus pour les membres "All" par rapport aux non-membres. Nous surveillons aussi l'incrément de *business* apporté par notre programme aux propriétaires d'hôtels. En moyenne, un client fidèle dépense 10 % de plus qu'un non-membre grâce à ses avantages et cela le conduit à découvrir de nouvelles marques du Groupe.

2 cartes adaptées à différents moments de vie

« Pour développer une approche de relation personnalisée, nous avons mis en place des solutions d'acculturation des équipes à la connaissance client. »



Romain ROULLEAU

Chief Marketing, Digital & Customer Officer
Castorama

Comment adressez-vous la fidélité chez Castorama ?

Nous venons tout juste de refondre notre programme fidélité. Auparavant, nous avions une offre assez « classique » si ce n'est que la carte de fidélité était payante, valable un an et centrée sur ce qu'on appelle « l'univers du projet ». En d'autres termes, un client qui initiait un projet souscrivait à la carte pour obtenir des points à chaque passage en caisse, et donc des avantages financiers, jusqu'à atteindre un plafond de 1500 euros. À ce moment-là, la notion de fidélité était dévoyée puisque la plupart des clients ne renouvelaient pas leur carte après avoir terminé leur projet.

Depuis mars 2024, nous avons développé un programme de fidélité à deux branches : la première, appelée « c-casto », est gratuite et accessible à tous en quelques clics et permet d'accéder à des remises sur certains produits. La seconde, « c-casto max », est payante et

offre plus de récompenses et d'avantages. En effet, l'offre « c-casto max » donne accès à des services additionnels comme une remise sur la location de véhicule, le droit à l'erreur sur la découpe de bois, des remises plus importantes sur certains produits, etc.

Cette approche nous permet de construire une logique relationnelle dans le temps : nous suivons les clients dans leurs différents moments de vie en leur proposant la carte qui correspond à leurs besoins, au moment auquel ils en ont besoin.

Quelle place pour le relationnel ?

Si ce programme est digitalisé, il laisse toutefois une place importante aux magasins parce que c'est là qu'est réalisée la majorité du *business* et qu'ils sont au centre de notre relation avec les clients. Les conseillers en vente jouent un rôle crucial pour comprendre le besoin du client, voire le structurer à sa place, puis l'orienter, parmi les dizaines de milliers de références. C'est pourquoi, nous développons une approche de relation personnalisée. Dans ce but, nous avons mis en

place plusieurs solutions pour acculturer les équipes à la connaissance et à l'expérience client.

Le premier exemple est un tableau de bord permettant aux directeurs de magasin d'accéder à tous les avis clients sur leur magasin et l'enseigne en général. Avec cet outil, nous sommes capables de répondre en moins de 13 heures à 100 % des remarques positives ou négatives de nos clients déposées sur toutes les plateformes. Par ailleurs, nous sollicitons tous les 15 jours un panel de 6000 clients autour de nos prochains services et produits. Enfin, depuis quelques semaines, nous avons équipé tous nos directeurs de magasin d'une application de connaissance de tous les meilleurs clients afin d'instaurer une relation individuelle avec chacun d'entre eux.

Nous avons initié cette transformation relationnelle en 2019, qui a été temporairement stoppée par la pandémie de Covid-19. Nous avons accéléré en 2020 pour construire une CDP et développer un référentiel client qui s'appuie sur un *datalake* groupe.

L'évolution de la fidélité client via les « prescripteurs »



Tristan RAYROLES

Directeur Expérience Clients, Wholesale international Orange

Comment fonctionne votre programme de fidélité ?

Sur le *wholesale*, un programme de fidélité ne peut pas reposer sur le système classique de "earn & burn" puisqu'il n'y a pas d'usage de nos services à l'échelle individuelle par nos clients. En outre, nous nous adressons à des services *procurement*, qui font leurs choix en fonction de critères très rationnels comme le prix, la qualité du réseau ou la santé financière du fournisseur. Mais ils écoutent également les retours internes de la part de « prescripteurs », qui sont nos interlocuteurs au quotidien. La fidélité de ces prescripteurs se fonde sur deux points : la qualité du réseau et un accompagnement rapide en cas de problème. La qualité du réseau étant un basique, c'est la raison pour laquelle notre programme repose essentiellement sur une relation personnalisée et facilitée, au travers d'interlocuteurs dédiés.



Quels ont été les défis rencontrés ?

Le premier défi a été d'ordre commercial : comment présenter le programme et ses avantages aux clients fidèles alors même qu'il n'y a pas de coûts associés ? Quelles différences apporter entre les services *premium* et les services classiques, sans que ces derniers ne semblent dégradés ? C'est pour cette raison que nous ne différencions pas ces deux types de services par leur qualité mais par la réactivité de notre accompagnement, ainsi que par la granularité et la régularité d'analyses complémentaires (fonctionnement du réseau, gestion des incidents, utilisation réelle, etc.). Nous avons également opté pour l'option de rattacher ce programme à une offre particulière, à dénomination spécifique. Cela nous a demandé de former et d'informer à la fois nos clients et nos commerciaux.

Puis, nous avons dû retravailler les conditions d'entrée dans le programme. Jusqu'ici, nous n'avions pas de critères vraiment objectifs, et nos commerciaux avaient tendance à le proposer au plus grand nombre. Or, bien que nous ne vendions pas ces services supplémentaires, ils représentent un certain coût. Se sont notamment posées les questions suivantes : à partir de quel niveau de rentabilité devons-nous « récompenser » un client ? Et quelle latitude laissons-nous à nos commerciaux ? Aujourd'hui, environ 10 % de nos clients en bénéficient.

Dernier écueil rencontré : à l'origine, nous souhaitions proposer trois niveaux de fidélité. Cependant, il était difficile de trouver trois scénarios de services *premium* distincts. De plus, nous ne souhaitions pas que la relation avec un client habitué à un service ultra-

« Notre programme repose sur le prix, la qualité de notre réseau, de nos services, mais aussi et surtout sur une relation personnalisée. »

premium soit dégradée s'il ne correspondait plus aux critères d'entrée au plus haut niveau du programme. C'est pourquoi, nous n'avons conservé que deux possibilités : les clients sont intégrés, ou non, au programme relationnel.

Quel est le ROI de ce programme ?

Nous avons positionné ce programme comme un socle de réassurance pour nos clients importants, afin de les conforter dans leur choix de faire appel à nos services pour leurs besoins de connectivité internationale. Cela se traduit par un taux de *churn* plus faible que pour les autres clients, tout en rentrant dans nos coûts.

Viser l'exceptionnel pour resserrer les liens



Aude ESTEVES

Directrice marketing
Natixis Wealth Management

Comment s'entretient la fidélité dans votre secteur ?

Nous sommes une banque privée de gestion de fortune couvrant tout le marché français. Natixis Wealth Management est en charge d'une clientèle catégorisée comme « ultra riche ».

Notre stratégie vise à leur proposer des programmes qui vont au-delà des bénéfices transactionnels. Dans la mesure où cette clientèle a de hautes attentes en matière de relation client, nous leur proposons un service basé sur une relation de proximité et celle-ci commence avec leur banquier. L'enjeu est de taille puisque nous avons souvent affaire à ce que nous appelons des « foyers » de clients (familles, entreprises, etc.), donc tout un faisceau d'individus à convaincre, souvent sur le long terme. Par rapport aux banques dites « grand public », notre portefeuille client est plus restreint. Nous avons à cœur de développer des expériences inoubliables, en lien avec les passions de nos clients, en suivant toujours ce principe : *business is relationship*.



Nos clients sont exigeants et habitués aux services de luxe, là est donc notre défi.

Cette habitude à l'excellence nous donne un cap car elle est déterminante pour la fidélité de nos clients. En effet, ils sont, pour la plupart, multi-bancarisés et ont donc la possibilité d'être volatiles. Nous devons donc toujours veiller à être à la pointe dans nos propositions et leur faire vivre des moments dits "*Money can't buy*".

Et, depuis l'année dernière, avec la refonte de notre programme de fidélité, nous souhaitons toucher nos clients d'un point de vue plus émotionnel en organisant des événements uniques qui sortent du seul cadre financier. Pour ce faire, nous avons créé deux clubs : le Club Épicure (pour des activations liées à la gastronomie de type organisation de dîners préparés par des chefs étoilés installés ou émergents) et le Club

« Nous avons à cœur de développer des expériences inoubliables, en lien avec les passions de nos clients : *business is relationship*. »

Quelles formes prennent ces actions de fidélisation ?

Tout commence par nos banquiers qui sont les contacts privilégiés de nos clients. En effet, un client se voit octroyer un banquier privé (via un *matching* préalable de profils) et ce, pendant, en moyenne, un peu plus de 10 ans. Ils sont les chefs d'orchestre du façonnage de notre programme de fidélité. Ils sollicitent les équipes internes si besoin, nous transmettent les envies que peuvent avoir nos clients et nous remontent leurs problématiques et intérêts concrets.

Ensuite, les leviers marketing revêtent d'une part un aspect « contenu » mis à disposition du client, ou du banquier, pour ses rendez-vous (*newsletters*, vidéos). D'autre part, tous les ans, nous organisons de multiples événements liés à des thématiques purement patrimoniales, ils permettent aux clients d'obtenir des informations à la pointe sur des sujets *business*.

Art (qui vise à faire entrer le client dans l'intimité du milieu artistique allant de la création à la vente jusqu'au suivi et l'achat d'oeuvres d'art).

Les clients participants sont sélectionnés par nos soins sur des critères affinitaires et de fidélité (ancienneté, adhésion à divers produits).

Notre enquête NPS menée annuellement légitime notre démarche, nos clients se disent satisfaits.

De quand date cette approche plurielle ?

En 2020, nous avons refondu notre programme fidélité. Notre direction générale tient à entretenir notre image de banque moderne. Le nouveau plan stratégique a permis de rajeunir notre clientèle, ce qui nous montre que nous sommes en phase avec le marché et conforte notre envie de continuer sur cette lancée.



Fidélité et communauté : générer de l'engagement client

50

Deux points de vue indissociables sont à aborder lorsqu'on parle de tendances en matière de fidélité, celui des marques implémentant le programme et le contenu du programme en lui-même.

Dans notre environnement quotidien d'éditeur où les entreprises aspirent à l'innovation, nous observons une tendance marquée vers un retour à l'utilisation standard des logiciels. Aujourd'hui, chaque besoin est discuté et challengé pour coller au maximum au standard dans le but de faciliter les mises-à-jour et l'évolutivité de la plateforme ; pour ce faire, ces logiciels se doivent d'être hautement configurables et paramétrables.

Nous constatons également que les marques et enseignes cherchent désormais à optimiser les outils utilisés, afin de réaliser des économies d'échelle et de mieux capitaliser sur le savoir-faire au sein de leurs équipes. Cela se traduit par l'adoption de plateformes multi-marques ou multi-pays, ainsi que par le choix d'outils modulaires capables de regrouper plusieurs fonctionnalités (par exemple, la gestion des offres d'animation commerciale et des programmes de fidélité pour tous les clients).

Par ailleurs, le *time-to-market* est de plus en plus crucial, et l'agilité des solutions, que ce soit en termes de déploiement ou d'adoption, devient un facteur décisif dans le choix des partenaires. En ce qui concerne les fonctionnalités des programmes de fidélité eux-mêmes, les concepts de fidélité transactionnelle et relationnelle et de personnalisation sont loin d'être nouveaux, mais sont toujours autant d'actualité. Car si les marques et enseignes ont parfois hésité à les adopter, il en va de même pour leurs clients, pour qui les avantages de la fidélité transactionnelle demeurent profondément enracinés. Cependant, il est désormais clair que les consommateurs français recherchent des expériences différenciantes, incitant ainsi les marques et enseignes à explorer de nouvelles pratiques en matière de fidélité.

Une nouvelle tendance émerge progressivement depuis quelques mois et se positionne de plus en plus comme un élément incontournable des programmes de fidélité à venir : les communautés au sein de ces programmes. Toutes les formes de communautés sont concernées, qu'il s'agisse de groupes d'entraide, de partage au niveau national ou au sein du cercle de connaissances de chacun. Le lien entre communauté et fidélité est naturel, car les deux visent un objectif commun : générer de l'engagement client.



**Michel
SETERA**

Directeur Général
Comarch France



51

Conclusion

Le programme de fidélité demeure un incontournable pour engager les clients dans la durée et créer de la préférence de marque.



Ajouter un supplément d'âme

Les Français demeurent très attachés aux programmes de fidélité. Ils comptent dessus pour soutenir leur pouvoir d'achat. Ensuite, parce qu'ils sont vecteurs de la qualité des produits et des services des entreprises, mais aussi de leur univers et de leurs engagements, ce qui importe de plus en plus aux consommateurs.

Les mécaniques financières ont longtemps été prédominantes dans les programmes de fidélité. Mais, dans un monde digital et mondialisé, elles ne suffisent plus pour faire la différence. Les consommateurs ne reviennent pas vers une marque achat après achat et ne la consomment pas exclusivement pour le seul bien de leur porte-monnaie. Les ressorts de la fidélité tels que la praticité, l'esprit de « club », les émotions et souvenirs liés à la marque, la proximité des engagements de la marque avec ceux des clients, sont bien plus divers et complexes que cela. Ils doivent désormais faire partie de la réflexion menée par les entreprises sur le sujet.

C'est pourquoi les programmes de fidélité peuvent aujourd'hui reposer sur un premier socle transactionnel, auquel il convient d'ajouter une ou plusieurs briques relationnelles. Pour engager les consommateurs sur le long terme et créer un attachement fort, il convient de s'appuyer alors sur des leviers comme la personnalisation,

voire l'individualisation de la relation client / marque, la mise en avant d'actions RSE, ou encore une offre de services réellement privilégiés. Certaines organisations mettent également en place des mécaniques inspirées de l'univers des jeux de hasard ou des jeux vidéo pour susciter des émotions, amuser les consommateurs et ainsi, stimuler leur production d'endorphine.

Ces dernières années, de nombreuses entreprises, quel que soit leur secteur, ont initié une refonte de leur programme de fidélisation en ce sens. Il s'agit toutefois d'une transformation profonde, qui requiert du temps pour écouter les attentes réelles et concrètes des consommateurs, implémenter de nouvelles architectures data et marketing et impliquer l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Si certaines marques, telles que les *Digitally Native Vertical Brands* (DNVB) par exemple, ont ces caractéristiques ancrées dans leur ADN, d'autres, plus « traditionnelles » et présentes sur le marché avant l'ère digitale adopteront plutôt des programmes hybrides en intégrant un nombre plus ou moins important de principes relationnels à leur programme. Les professionnels interrogés dans ce livre blanc constituent un panel faisant montre de la diversité de positionnements possibles sur le *continuum* de la fidélité.

Annexes

Biographies des interviewés

Par ordre d'apparition dans l'ouvrage

P.18

David GOSSE,
Responsable Marketing Client
PICARD

À l'issue de ses études, David se lance très vite dans le milieu de la connaissance client et de la grande distribution puisqu'il débute son parcours professionnel d'abord chez Intermarché puis chez Carrefour où il travaillera 11 ans tour à tour en tant que Responsable Connaissance Client puis Responsable CRM - Connaissance Client. Il poursuit sa progression au même poste chez Rue du Commerce avant de s'engager au PSG en tant que Head of CRM & Data. En février 2021, il revient dans le secteur de la grande distribution alimentaire chez Picard où il œuvre en tant que Responsable Marketing Client.

P.20

Julie BIGOT
Directrice digital et expérience client
PIMKIE

Après un Master en marketing, Julie fait ses armes dans les domaines du marketing, de la communication et du digital dans le secteur du prêt-à-porter (Groupe Chantelle, NAF NAF, DEVRED 1902, Du Pareil au Même, Jennyfer, Camaieu). Elle travaille désormais chez Pimkie en tant que Directrice digital et expérience client où ses missions englobent, avec son équipe, aussi bien le CRM, que le pilotage du site e-commerce, la gestion des services omnicanaux et la réflexion stratégique.

P.22

Sandrine SAINSON,
Directrice de l'Expérience Client,
MONOPRIX

Avec un passé en agence digitale et marketing services, Sandrine a œuvré dans différents secteurs pour développer la stratégie relationnelle et fidélité de grandes marques, en B2C comme en B2B. Chez Monoprix, où elle travaille en tant que Directrice Expérience Client depuis 4 ans, elle développe des actions en accord avec la volonté de créer des relations durables et de proximité avec les clients pour une expérience propriétaire.

P.32

Stéphanie GUILBOT,
Customer Experience Manager
LEGRAND

Cela fait plus de 35 ans que Stéphanie travaille chez Legrand. En effet, elle a travaillé pour le compte de la marque en lien avec les secteurs B2B et B2C en commerce, en *management*, en formation et de la gestion de projets, en occupant tantôt les postes de Responsable commerciale, de Formatrice Réseaux de vente



P.32
Jérôme BOISSOU

Head of Global Customer & Employee Experience Program
LEGRAND

et clients, de Responsable Innoval Limoges (Centre de formation du Groupe Legrand), de Responsable Projets Data et *reporting*, de Chef de projet digital puis *Customer Experience Manager* chez Legrand depuis mars 2022.

Après 20 ans d'expérience en marketing et communication dans les secteurs industriels B2B et B2C, Jérôme s'est tourné vers la gestion de projets transverses. En mars 2017, il a pris en charge le Programme IoT au sein du Groupe Legrand, coordonnant les lancements et la communication interne et externe. Depuis septembre 2021, il dirige le Programme Expérience Client à l'échelle mondiale. En septembre 2023, il est promu Responsable du Programme Expérience Client et Employé au sein du Groupe Legrand.

P.34
Stéphane MAUDUIT

Directeur du Pôle Digital & Engagement Client
INNOTHERA

Pendant 19 ans, Stéphane a travaillé dans différentes agences ou ESN, à des postes de direction de projet, de commercial puis de *Country Manager* France. Il poursuit sa carrière en tant que Directeur Marketing & Communication dans une entreprise de restauration. Il exerce depuis maintenant 4 ans en tant que Directeur du Pôle Digital & Engagement Client chez Innothera. Parallèlement, il a été intervenant externe en stratégie digitale pour des étudiants en Master à l'ISCOM Paris. Il participe parallèlement à des rédactions d'ouvrage ou des comités d'experts liés au digital et est conférencier pour différents événements.

P.42
Antoine DUBOIS

Head of Marketing Communications, Guest Experience and Loyalty Europe & North Africa,
ACCOR

Depuis près de 20 ans dans le secteur de la Communication et du Marketing, Antoine a débuté sa carrière chez Leo Burnett et a travaillé à Paris et à Chicago pour des marques internationales telles que Heinz, Kellogg's et Disney. En 2011, il rejoint AccorHotels en tant que vice-président Communication Médias et Réseaux Sociaux. Il intègre en avril 2021 les équipes Europe du Sud en tant que Directeur Marketing et Expérience client. Il prend en janvier 2023 le *lead* du *Sponsoring*, *Marketing*, *Guest Experience* et *Loyalty* pour l'Europe et l'Afrique du Nord.

P.44
Romain ROULLEAU

Chief Marketing, Digital & Customer Officer
CASTORAMA

Diplômé de l'European Business School Paris, Romain Roulleau a débuté sa carrière en 1996 au sein du Groupe Raja où il a créé une des premières plateformes e-commerce B2B européennes. Il poursuit sa carrière dans le Marketing et le Digital chez SNCF, Voyage Privé

P.44
Tristan RAYROLES

Directeur Expérience Clients,
Wholesale International
ORANGE

et Accor. En 2018, il rejoint le Groupe Conforama en tant que Directeur général adjoint Client & Digital. En août 2019, Romain rejoint le comité de direction de Kingfisher France pour diriger les activités marketing, digitales et clients de Castorama et la stratégie Digital & Data pour la France.

Tristan est un spécialiste du marketing et de la relation client, fort de plus de 20 ans d'expérience dans les Télécoms. Actuellement Directeur de l'Expérience Clients chez Orange Wholesale International, il met à profit son savoir-faire et son engagement pour placer le client au centre des priorités de l'organisation, afin de créer des stratégies d'expérience génératrices de recommandation.

P.48
Aude ESTEVES

Directrice marketing
NATIXIS WEALTH MANAGEMENT

Aude est une professionnelle du marketing et de la communication. Son *leadership* s'est illustré dans des postes de transformation stratégique et d'innovation, en France et à l'international, chez Radio France, Generali, et APICIL Épargne. Actuellement Directrice marketing chez Natixis Wealth Management, elle a pour mission de transformer l'expérience client en renforçant le lien émotionnel de la banque à ses clients.



Partenaire

À propos de l'EBG



Avec 660 marques membres, soit plus de 110 000 professionnels actifs, l'EBG, créé par Pierre Reboul, constitue depuis plus de 20 ans le principal *think-tank* français de l'Innovation Digitale. L'EBG regroupe les acteurs majeurs du Marketing, du Digital et de l'Innovation. La communauté EBG comporte aussi bien des grands Groupes internationaux que des PME, des startups et des DNVB.

À travers différentes publications (*Yearbooks*, Livres Blancs, Livrets de Synthèse, etc.), l'EBG traite de différents sujets visant à répondre à plusieurs problématiques stratégiques et/ou opérationnelles. Ces ouvrages sont ainsi réalisés dans le but de définir des tendances de marché, mettre en avant des retours d'expériences et revenir sur des échanges et observations de notre communauté.



PUBLICATIONS

ÉVÈNEMENTS

FORMATIONS

NETWORKING

Contacts

Louise Vigier

Responsable Partenariats
louise.vigier@ebg.net

Thérèse Nyaben

Directrice Édition et Événementiel
therese.nyaben@ebg.net

Irina Bouzoulouk

Cheffe de Projets Éditoriaux
irina.bouzoulouk@ebg.net

Yulia Kurochkina

Responsable Communauté,
Contenu & Événementiel
yulia.kurochkina@ebg.net

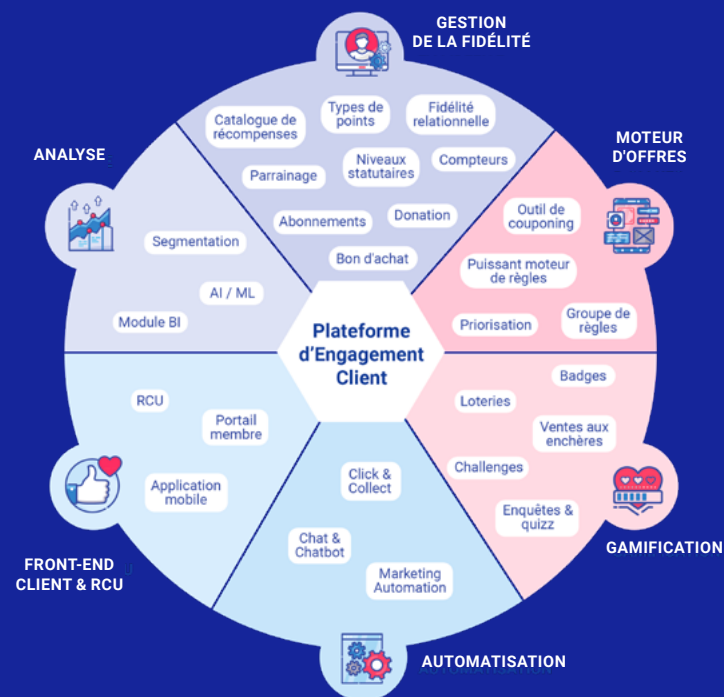
www.ebg.net

Partenaire

À propos de Comarch

COMARCH

Comarch accompagne les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs dans l'amélioration de leur efficacité commerciale, l'établissement de relations solides et pérennes avec leurs partenaires et clients ainsi que dans la réduction des coûts d'exploitation. Comarch s'appuie sur des solutions innovantes, à la fois intégrées et ouvertes, et compte parmi ses clients des entreprises référentes dans leur secteur telles qu'Auchan, Les Galeries Lafayette, BP, Carrefour, Leroy Merlin, Kiloutou ou encore PMU. Nous aidons les entreprises à créer de la valeur en fournissant des solutions IT porteuses de sens, en prise directe avec les attentes des consommateurs.



GESTION DE LA FIDÉLITÉ

ENGAGEMENT CLIENT

MOTEUR D'OFFRES

GAMIFICATION

Contacts

Séréna Boscher

Directrice Marketing et Communication
serena.boscher@comarch.fr
07 62 16 59 62

Marie Cervera

Chargée de Marketing et Communication
marie.cervera@comarch.fr
06 65 25 85 06

www.comarch.fr



COMARCH

Mentions légales

Delphine Bionne

Rédaction

Élodie Dages

www.studiodares.com

*Conception graphique
& maquette*

Copyright © 2024
EBG-Elenbi, Comarch

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris le stockage de données et leur retransmission par voie informatique sans autorisation des éditeurs EBG-Elenbi et Comarch. Les citations de marques sont faites sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et contrôles de l'EBG-Elenbi et Comarch ne sauraient engager leur responsabilité.

Crédits photos ©Unsplash ©Jackson Simmer © Joel Abraham ©Nik Korba ©Olav Ahrens ©Riho Kroll ©Ross Sneddon ©Ryan Quintal © Sebastien Bonneval ©Sen Rg ©Xavi Cabrera

