

FIDELITY
ALLSA
TION

ATTRAPE-MOI SI TU PEUX, MAIS SURTOUT GARDE-MOI!

IM FLUENZA | **COMARCH**



Contact

Édité par INfluencia SAS
RCS Paris 753 589 050
NAF : 5814Z

Président
Sébastien Danet

Directrice de la publication
Isabelle Musnik
isabellemusnik@influencia.net

Journaliste
Anika Michalowska

Direction artistique/Responsable d'édition
Ann Céline Blanc

www.influencia.net

Comarch

Président France
Arkadiusz Ilgowski

David Royer
Directeur du Consulting Fidélité Europe

Séréna Boscher
Chargée de Communication et Marketing

Matthieu Lacroix
Directeur Marketing et Communication
matthieu.lacroix@comarch.fr
Tél. 03 62 53 49 00

17 rue Paul-Langevin
ZI du Hellu 59260 Lezennes

www.comarch.fr

e

FIDÉLISER, PLUS QUE JAMAIS

Matthieu Lacroix
Directeur Marketing
et Communication
Comarch



Si 2020 nous a appris quelque chose, c'est que les entreprises devaient accélérer leur transformation, et ce bien plus rapidement que ce qui était initialement planifié. Une transformation nécessaire pour proposer la meilleure expérience possible à des consommateurs dont les besoins, attentes et comportements évoluent à un rythme plus soutenu que jamais.

Les consommateurs ont fait du commerce unifié le seul modèle possible et n'hésitent plus à remettre en cause leurs préférences pour découvrir de nouvelles marques ou enseignes. Les raisons sont nombreuses : valeurs contraires, engagements de la marque, insatisfaction... Il n'y a plus de seconde chance, plus d'exclusivité. L'enjeu pour les enseignes est immense.

Jusqu'à il n'y a pas si longtemps, les programmes de fidélité étaient centrés sur les transactions, et uniquement sur celles-ci. Il est maintenant temps de penser la fidélisation sous l'angle de l'engagement. Un engagement protéiforme, de tous les instants, personnalisé, et dont la data préalablement unifiée est le carburant.

Cette conviction, nous la tenons de nos clients. Des enseignes et des marques qui nous inspirent jour après jour, dont certaines nous font rêver, nous aidant ainsi à nous forger une culture forte de l'engagement et de la fidélisation.

Notre objectif : aider les marques et les enseignes à réfléchir à la façon de proposer à leurs clients des expériences inspirantes, différenciantes, cohérentes sur tous les points de contact, sources d'engagement, et *in fine* de fidélisation. Découvrez-les au travers de cette brochure réalisée avec INfluencia.



**INTERVIEW
STÉPHANE HUGON**

6

12

**DE LA TRANSACTION
À L'ÉMOTION**

**INTERNATIONAL :
LES NOUVEAUX CHEMINS
DE LA FIDÉLISATION**

20

22

**ENGAGE, NOW!
TRIBUNE DAVID ROYER
COMARCH**

**INTERVIEW
LAETITIA SEGONZAC
GROUPE GALERIES LAFAYETTE**

24

28

**INTERVIEW
VÉRONIQUE ROUSSEAU
YVES ROCHER FRANCE**

90%

assurent que les entreprises doivent remettre davantage d'humain dans la relation avec les clients pour mieux les fidéliser

(sondage OpinionWay/Les Échos et Salesforce, décembre 2020)

74%

des Français sont prêts, en cas de bonne expérience avec un service client, à dépenser plus ou à être plus fidèles

(Observatoire des Services Clients 2020 pour l'élection du Service Client de l'Année)

70%

des consommateurs affirment que la politique RSE et les engagements d'une marque influencent leur niveau de fidélité et leurs futurs achats

(Bazaarvoice/Influenster 2020)

67%

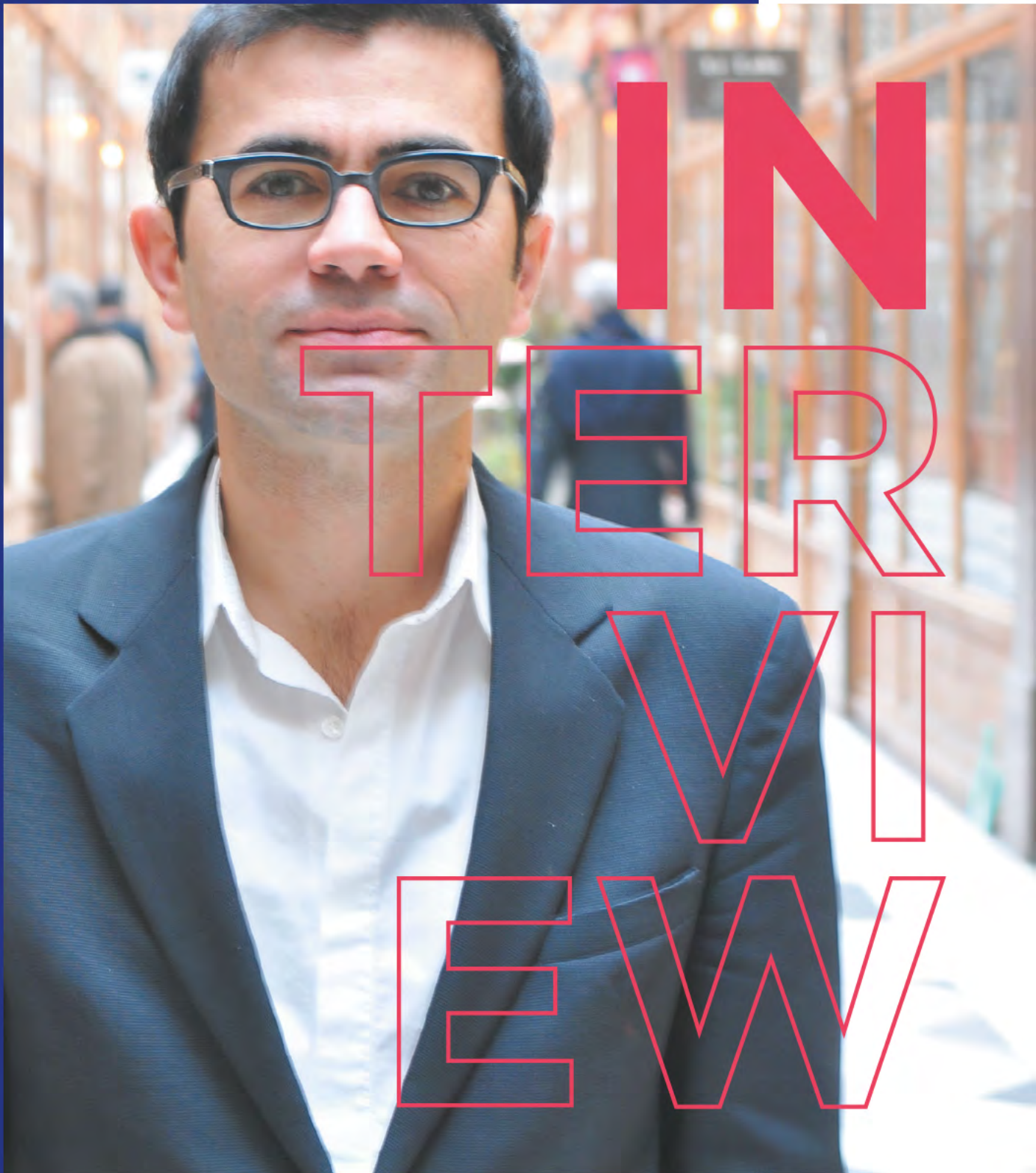
c'est le taux de satisfaction globale des programmes de fidélité des secteurs GSA, restauration, vêtements/chaussures, beauté, bricolage, électroménager/culture

(Ifop, Observatoire des Programmes de Fidélité, 2019)

79%

des mécaniques de programme de fidélité sont basées sur la récompense, et parmi eux 63% sur des points, 20% sur du cashback. Seuls 21% des programmes ont une mécanique de reconnaissance.

(6^e édition de l'étude multisecteur VERTONE sur les programmes de fidélisation, février 2020)



IN

TER

VI

EW

STÉPHANE HUGON

**« L'INFIDÉLITÉ
EST LARGEMENT
CONNOTÉE D'UNE
DIMENSION DE DÉSIR »**

Pour Stéphane Hugon, sociologue et cofondateur de l'institut Eranos, « une grande partie des actes consommatoires ont des ressorts totalement extérieurs à la consommation elle-même ». Pour fidéliser le consommateur infidèle, les entreprises et les marques doivent cultiver l'attachement et la force du lien, et lui proposer plus qu'un produit.

LA CONSOMMATION
DEVIENT
L'AVÈNEMENT
DE QUELQUE
CHOSE DE PLUS
FORT QUE
LA CONSOMMATION

ON DIT LES CONSOMMATEURS DE PLUS EN PLUS INFIDÈLES... QU'EN PENSEZ-VOUS ?

STÉPHANE HUGON J'aime bien votre question, et je voudrais l'inverser. Ou plutôt tenter d'explorer ce qu'elle présuppose, c'est-à-dire la fidélité. On a longtemps considéré que le consommateur était un agent intelligent qui exerce son jugement comme une sorte d'équilibre entre son désir personnel et un contexte de marché. On pourrait alors considérer qu'une fois un choix établi – un choix qui conforte aussi toute la partie symbolique de la consommation bien sûr – alors la situation se stabilise. On ne change pas une équipe qui gagne. Ici, la fidélité est un acte rationnel. Le

consommateur n'a aucun intérêt à se soumettre à une nouvelle expérience de l'incertitude. Et pourtant, c'est l'inverse qui se passe dans une grande majorité des cas. C'est votre idée d'infidélité qui est là. Notons qu'elle est largement connotée d'une dimension de désir. Aujourd'hui, et plus encore depuis les derniers mois, l'expérience consommatoire a été soumise à une sorte d'introspection. Il y a des choses qu'on ne veut plus faire, et surtout, il y a des expériences qu'on veut retrouver pour les vivre pleinement. Dans cette introspection, et cette conception élargie de la consommation, on voit que l'idée du lien et de l'utilité sociale est devenue très forte. La consommation devient alors l'avènement de quelque chose de plus fort que la consommation.

QU'EST-CE QUI EXPLIQUE CE COMPORTEMENT « INFIDÈLE » ?

D'abord, n'oublions pas que nous n'avons besoin de rien. Et qu'une grande partie des actes consommatoires ont des ressorts totalement extérieurs à la consommation elle-même. Réassurance de soi, ritualisation d'un moment de vie ou de la journée, compensation relationnelle, rite d'appartenance et signe de reconnaissance dans un collectif, convivialité et geste d'interaction... Une partie du désir réside dans les secondes qui précèdent la consommation elle-même – dans cette expérience de l'imminence, mélange de théâtralité et de suspension. Les chercheurs qui travaillent sur l'économie de l'attention nous montrent très justement que cette petite seconde est génératrice de satisfaction, on le voit tout particulièrement dans le domaine du digi-

**UNE MARQUE QUI
SAIT CULTIVER
ET TRANSMETTRE
DES VALEURS
EN PHASE AVEC
LA SOCIÉTÉ PEUT
GÉNÉRER UNE
PERFORMANCE
TRÈS FORTE**

tal. Ce qui donne lieu à ces formes d'addiction au scrolling, au défilement et autres expériences de boulimie de flux. On le voit aussi dans la force de la mise en scène et la mise en espace de cette expérience – retail ou digital. Certains designers sont spécialisés dans l'*unboxing* par exemple, et on sait qu'en Asie, la tradition du paquet, de l'ouverture et de tous les gestes liminaires à l'acte consommatoire, est très codifiée. Là où notre Occident est davantage utilitariste – on aime détester ce qui ne sert à rien –, d'autres traditions nous rendent attentifs à ce qui précède et accélère la consommation elle-même. Tout cela accentue l'infidélité comme recherche de surprise.

QUEL RÔLE L'INTERNET A-T-IL JOUÉ SELON VOUS ?

Internet n'est ni un outil ni une technique. C'est un espace. Un espace que l'on parcourt, où l'on vagabonde. Fondamentalement, Internet a alors accéléré l'effet d'ouverture et de renouvellement, donc d'infidélité. Effet qui génère cette dynamique d'appétence permanente – peut-être assez pathologique en période de trouble. Pour autant, on constate que la culture digitale s'est considérablement contrastée depuis les dernières années. Face à un imaginaire de l'ouverture et de l'errance, en vue de s'ouvrir à d'autres horizons ou de rechercher la différence, la plupart des publics se sont retrouvés piégés dans une dynamique de clivage. Portés par une énergie de polémique, les réseaux sociaux, en particulier, sont devenus une machine à séparer le *in* et le *out*. Là où Internet produisait de l'incertitude, du débat sans fin, aujourd'hui – et les algorithmes des grandes plateformes y participent – le digital devient un espace du même, c'est le cas de le dire, c'est-à-dire une « sur-fidélisation ». Il n'y a plus de place pour l'indécision. Et il est intéressant de voir que, devant cet éclatement généré par le digital, les rudiments des médias traditionnels telle la télévision linéaire sont redevenus des clés. Proposer de la linéarité, des horaires, fuir l'hésitation devant le trop-plein de contenus. Étrangement, après vingt-cinq ans d'éclatement des règles, on en revient à une cursivité.



PEUT-ON ALORS PARLER DE NÉO-CONSOMMATEURS ?

Les marketeurs adorent la nouveauté. Le consommateur, pas toujours. Il existe bon nombre d'entreprises et de marques qui ont cultivé l'attachement et la force du lien depuis très longtemps, sans forcément en parler. Si je prends le secteur des entreprises mutualistes, dont on reparle beaucoup aujourd'hui, on voit bien qu'elles cultivent un modèle d'engagement extrêmement puissant qui va bien au-delà de ce que peuvent proposer la plupart des marques conventionnelles. Certaines mutuelles sont capables de mobiliser des clients, voire de stimuler chez eux une énergie d'adhésion mais aussi de recommandation, ou encore d'animation du marché de manière aussi puissante que le feraient des collaborateurs. L'engagement bénévole dans les mutuelles reste largement inégalé dans les autres secteurs. Cet engagement se fait sur la base des valeurs, légitimé par une origine, une culture et une vocation. Notons également, dans le cas du mutualisme français, que la mobilisation de ces valeurs est bien antérieure à la mise en œuvre de la loi Pacte. Donc cela veut dire qu'une marque qui sait cultiver et transmettre des valeurs en phase avec la société peut générer une performance très forte. Et je pense qu'il n'y a pas de réelle nouveauté sur ce point.



LA PANDÉMIE A-T-ELLE CHANGÉ LES RELATIONS ENTRE MARQUES ET CONSOMMATEURS ?

Le Covid a joué comme un accélérateur de tendances, ou plutôt un révélateur de ce qui était sous nos yeux et que nous ne prenions pas en considération. Au premier chef, un clivage s'est opéré entre les marques qui sont de plain-pied dans leur époque, et celles que la crise révèle comme hors-sol. Il s'ensuit donc une dynamique de maturation dans la relation avec les marques. Les deux principaux secteurs pour lesquels Éranos travaille – le luxe et le bancaire, c'est-à-dire les marchés soumis à une dimension culturelle et symbolique forte – sont parmi ceux qui ont profité de ce phénomène. En prenant rapidement la parole dès le début de la crise, les banques ont consolidé le sentiment de proximité et de responsabilité, dans un moment où certains consommateurs se demandaient quelle était finalement leur raison d'être. Le luxe, dans le même temps, a su aussi démontrer que la sacralité et les rites d'appartenance collent pleinement à l'ordre de l'essentiel. On retrouve dans la crise sanitaire le fondement de l'idée même de crise. En grec *krisis* signifie aussi révélation, lucidité, et non pas seulement effondrement ou catastrophe.

LES MARQUES SE SONT D'ABORD INTÉRESSÉES AUX SEULS PRODUITS, PUIS ONT CONSTRUIT DES TYPOLOGIES DE CLIENTS. QUELLE EST L'ÉTAPE SUIVANTE : EST-CE LA VALORISATION DE « L'EXPÉRIENCE CLIENT » POUR MIEUX FIDÉLISER LEURS CLIENTS ?

J'ai pu expérimenter dans le domaine du luxe, du bancaire et des marchés de l'alcool des typologies telles que vous le suggérez. Effectivement, c'est un point d'aboutissement de l'émergence de la dimension relationnelle dans l'acte consommatoire, et d'une forme d'épuisement d'un marketing centré sur le consommateur individuel. La personnalisation est probablement un vieux reste du xx^e siècle, quoi qu'on en dise. Dans un contexte où le consommateur est devenu, donc, infidèle, il paraît inutile de vouloir tenter de le retenir. Une méthode plus efficace, sociologiquement, et économiquement, est de construire des moments d'interaction, c'est-à-dire des typologies d'expérience. Expérience du consumer-ensemble, du vivre-ensemble, voire du travailler-ensemble. Cela demande une compétence en sciences humaines – le lien – mais cela ouvre des gisements de valeurs que l'on collecte peu en Europe, mais que les Asiatiques ont bien identifiés depuis longtemps.

DANS LE CONTEXTE ACTUEL, QU'EST-CE QUE LES CONSOMMATEURS ATTENDENT DONC DES MARQUES ?

Les marques ont pris une place qui leur était offerte par le retrait, voire la disparition, des institutions qui, pendant plusieurs siècles, étaient des référents absolus. Référents dans la capacité à expliquer le monde, à donner des directions de vie. Certaines marques ont aujourd'hui acquis une certaine légitimité à produire des récits crédibles, des récits qui offrent une place et un rôle à la fois accessibles et vraisemblables pour les consommateurs. Ceci est un luxe dans une société qui est devenue illisible

pour bon nombre de nos concitoyens. On peut dire qu'il existe un déplacement des responsabilités qui incombaient à ces institutions – pensons à la famille, à l'école, à la religion, au militantisme, aux formes d'espérance... La relation qui existe entre les marques et les consommateurs est donc à la fois plus forte et très fragile, car la légitimité des marques à endosser de tels discours est parfois usurpée, et tout se joue sur leur capacité à porter ces positions. On voit que la question de la responsabilité ou de l'utilité sociale, par exemple, est devenue centrale pour bon nombre d'entre elles. Mais on voit tout autant que les formulations d'une raison d'être sont encore très timides, et très génériques. Nous ne sommes qu'au début de cette dynamique.

CROYEZ-VOUS TOUJOURS À L'UTILITÉ DES PROGRAMMES DE FIDÉLISATION ? LES MARQUES NE DOIVENT-ELLES PAS PLUTÔT PROPOSER DES ACTIONS NON TRANSACTIONNELLES COMME LEUR SOUTIEN À UNE CAUSE ?

La culture de fidélisation par les avantages tarifaires ou de service est plutôt issue d'une culture

anglo-saxonne, notamment avec sa tradition des coupons. Elle repose sur la dimension très rationnelle de la consommation. Comme nous le disions, il y a aujourd'hui une réelle appétence pour une dimension qui déborde ce type de calcul, même s'il ne disparaît pas. La société française en particulier, traversée par ses doutes et ses déchirements, semble être plus sensible à ce qui apparaît comme

**LÀ OÙ INTERNET
PRODUISAIT DE
L'INCERTITUDE,
LE DIGITAL DEVIENT
UN ESPACE DU MÊME,
C'EST-À-DIRE UNE
« SUR-FIDÉLISATION ».
IL N'Y A PLUS
DE PLACE POUR
L'INDÉCISION**

des fonctions régaliennes de l'entreprise – l'utilité sociale, la préservation des communs, la qualité relationnelle. Pour autant, les programmes de soutien de causes fonctionnent d'autant mieux qu'ils vont au-delà de la seule culpabilité – celle de la marque elle-même, et celle du consommateur qui peut plus facilement être dans le déni. L'abondance de programmes éthiques ou caritatifs a comme limite la cohérence et la légitimité du récit qui les soutient. Souvent l'antiphrase a prouvé son efficacité – les plus gros pollueurs ont été les premiers à parler d'environnement. Seule une connaissance fine des aspirations et des imaginaires des consommateurs pourra permettre de coller à leurs engagements.

97%

**des Français possèdent au moins
une carte de fidélité avec
en moyenne 8 cartes de fidélité**

(Ifop, Observatoire des programmes de fidélité, 2019)

60%

**des clients possèdent
la carte de fidélité
concurrente de
la carte de fidélité
préférée**

(11^e Observatoire de la fidélité, novembre 2020)

75%

**des clients affirment
que les avantages
émotionnels stimulent
l'engagement
et la fidélité**

(étude Vertone 2020)

57%

**des Français préfèrent ne pas avoir
de carte physique mais avoir
la possibilité de retrouver leur compte
en donnant leur nom à la caisse**

(Ifop, Observatoire des programmes de fidélité, 2019)

39%

**des Français
(43 % pour les moins de 35 ans)
pouvoir bénéficier
de programmes de cashback
constitue un critère de choix**

(American Express/YouGov, janvier 2021)

80%

**des Français sont convaincus
qu'être plus engagé et
responsable sur le champ social et
environnemental suscite la fidélité**

(Salesforce, étude 2020)

68%

**jugent que
les programmes
de fidélité sont
le dispositif le plus
efficace en grande
surface alimentaire
pour préserver
leur pouvoir d'achat**

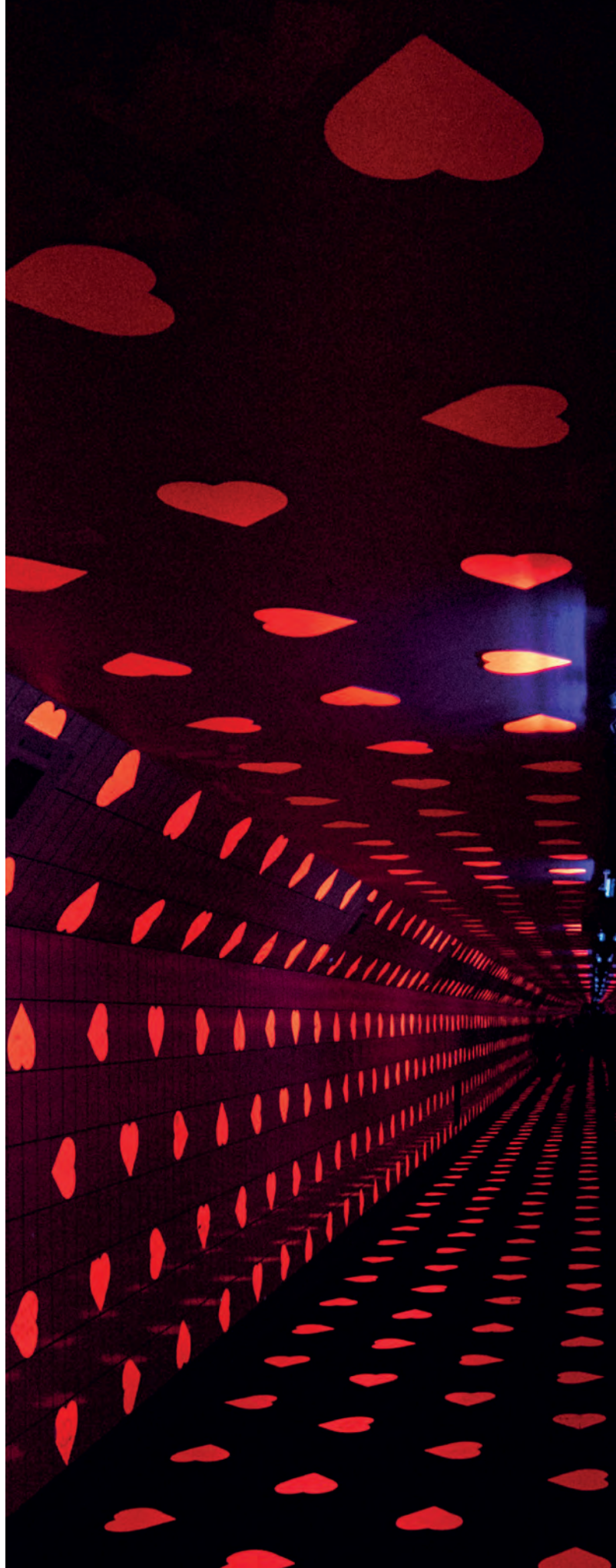
(LSA/UntieNotes, janvier 2021)

DE LA TRANSACTION À L'ÉMOTION

Retenir ses clients et leur faire préférer sa marque ou son enseigne sur la durée est un enjeu vital pour une entreprise, quel que soit le secteur, y compris pour une marque premium. Cherchant plus que jamais à être récompensés pour leurs achats, les consommateurs apprécient les programmes de fidélisation transactionnels, mais sont également attirés par les marques qui leur proposent plus de relationnel et d'engagement...

COMARCH

«Le consommateur, éternel infidèle?» Telle est la question que pose d'emblée l'essai de Julie Delvallée et Raphaël Hodin⁽¹⁾, pointant du doigt la complexité et les paradoxes des comportements des consommateurs français. Alors, est-il ou non fidèle ce consommateur que les marques et les enseignes convoitent? «La notion de fidélité du consommateur est très relative», fait remarquer Gaëlle Le Floch, Strategic Insight Director chez Kantar, qui précise qu'il «faut avoir en tête que l'exclusivité aux marques et aux enseignes n'existe pas». Selon Kantar, un consommateur français fréquente en moyenne huit enseignes (au moins une fois) dans l'année, ce chiffre augmentant d'une année sur l'autre et s'étant trouvé encore accentué depuis 2019 sous l'effet de la crise sanitaire. Les Français ont en effet ajouté en 2020 de nouveaux circuits à leur panoplie (magasins de proximité, en direct des producteurs, etc.) et découvert ou renforcé leur fréquentation des sites e-commerce. Du fait de la crise sanitaire, 75 % des consommateurs affirment avoir essayé de nouvelles marques ou de nouveaux circuits⁽²⁾.





Comment alors créer cette part de préférence qui fera venir le consommateur alors qu'il est par ailleurs continuellement submergé de nouvelles offres et d'occasions d'acheter et de consommer? Et plus important encore : comment le faire revenir encore et encore? Dans un contexte de concurrence accrue et impitoyable, garder ses consommateurs et augmenter le chiffre d'affaires réalisé avec chacun d'entre eux dans la durée est un enjeu vital, d'autant que les experts sont d'accord pour dire que recruter un nouveau client coûte de cinq à sept fois plus cher que de fidéliser un client existant, et qu'investir dans la fidélisation améliore de 60% la rentabilité de l'entreprise⁽³⁾. Augmenter de 5% le taux de rétention clients permet d'espérer un gain variant de 25% à 55% de profit additionnel⁽⁴⁾.

Le transactionnel, toujours d'actualité, se réinvente

Pour transformer un client ponctuel en client régulier, les marques et les enseignes ont cherché de tout temps à le fidéliser. Assurer la qualité des produits et services proposés est un prérequis pour 26% des consommateurs, avant les prix et tarifs (25%)⁽⁵⁾. Les valeurs et les missions de la marque viennent en troisième position (15%). « Pour fidéliser le consommateur, le point clé à la base c'est quand même la qualité du produit qu'on lui propose », confirme Véronique Rousseau, directrice Marketing Yves Rocher France (*lire interview p. 28*). D'ailleurs, 64% des Français se disent prêts à être infidèles à une marque pour cause de mauvaise expérience⁽⁶⁾. Pour les entreprises, pas de fidélité possible s'il n'y a pas de prime abord une qualité sans défaut et un service sans accroc, l'exemplarité en matière d'expérience tout au long du parcours client est un must. La force de la marque peut jouer sur la fidélisation : Apple ou Patagonia fidélisent leurs clients sans mettre en place de programme de fidélisation.

Ces fondamentaux du marketing établis, les marques et les enseignes ont cherché des dispositifs pour renforcer la fidélité de leurs clients. Le levier promotionnel est et reste un outil puissant chez certaines catégories de la population. Les cartes de fidélité récompensant l'acte d'achat effectué sur une marque ou avec une enseigne font, aujourd'hui, partie du quotidien des Français. Dans certains secteurs comme les cosmétiques ou encore le retail, près de 80% des enseignes proposent des programmes de fidélité⁽⁷⁾. Quasiment tous les Français (97%) ont une carte de fidélité et chacun en possède en moyenne huit⁽⁸⁾. On disait ces programmes de fidélité centrés sur le transactionnel en perte de vitesse, mais ils continuent à garder tout leur attrait auprès des consommateurs, et la crise sanitaire actuelle leur a même donné une nouvelle vitalité. 68% de nos compatriotes placent le programme de fidélité comme le dispositif le plus efficace en grande surface alimentaire pour préserver leur pouvoir d'achat⁽⁹⁾, devant les promotions en catalogue (53%), les coupons en caisse ou sur application (32%).

**LES PROGRAMMES
DE FIDÉLITÉ
TRANSACTIONNELS
SE RÉINVENTENT,
AJOUTANT DE
NOUVELLES BRIQUES
BASÉES SUR
LE SERVICIEL ET
LE RELATIONNEL**

Systèmes à points, remises, coupons... les dispositifs sont nombreux. Les opérations de collecte de vignettes avec une durée dans le temps, faisant gagner aux porteurs de cartes (moyennant 1€ de plus la plupart du temps) des gammes de produits de marque (Staub, Geneviève Lethu, Pyrex, Tefal, Bosch...), mises en place récemment par Carrefour, Intermarché ou Auchan par exemple, ont bien fonctionné. Et le cashback déjà en vogue – un vrai succès chez Starbucks et American Express – connaît un nouveau regain d'attraction. « Pour 51% des Français, l'accès à un programme de fidélité permettant de cumuler des points à chaque dépense et de les utiliser pour profiter de réductions arrive en tête des critères qui pourraient leur faire choisir une carte de paiement plutôt qu'une autre », constate Jérôme Gueydan, vice-président Marketing d'American Express France⁽¹⁰⁾. Et les moins de 35 ans y sont très sensibles. Pour Aurélie Crouzet, directrice Consumer & Retail Ifop, « la partie transactionnelle d'un programme de fidélité est une brique fondamentale,

car les consommateurs sont drivés par la recherche de bénéfices financiers, un besoin encore exacerbé par le Covid ». Elle fait toutefois remarquer l'importance pour l'entreprise de mettre en place une bonne pédagogie autour de son programme : « S'il n'est pas connu, s'il est trop compliqué, si les seuils sont trop élevés, le consommateur switchera. Les retailers sous-estiment souvent ce point. »

Toujours plus de digitalisation

Habitué à consommer à la fois dans les magasins physiques et sur Internet, scotchés en permanence à leur mobile et aux réseaux sociaux, les consommateurs attendent les mêmes services de leur programme de fidélité. Les marques et les enseignes s'appliquent à faire converger leur programme vers l'instantanéité et une totale omnicanalité. «L'orchestration d'une expérience client omnicanale de bout en bout nécessite une interconnexion de la plateforme de fidélisation à l'ensemble des briques de l'environnement *customer centric* : outil de gestion de campagnes, e-commerce, CRM service client, réseaux sociaux», souligne Laura Ducournau, Senior Manager Business Consulting chez Velvet Consulting.

Autant d'outils de collecte et de mesure qui fournissent de la data et permettent de faire évoluer les programmes de fidélité vers un ciblage plus poussé – meilleurs clients, ou encore jeunes parents comme chez Casino qui leur accorde tous les mercredis une réduction de 20% sur le rayon bébé. Mais également une meilleure personnalisation en mettant l'écoute client au cœur du dispositif. «C'est un véritable or noir qui enrichit notre connaissance client et aide nos équipes sur le terrain à améliorer encore la satisfaction client», reconnaît Laetitia Segonzac, responsable du Programme Fidélité et des Projets autour du client, Groupe Galeries Lafayette, branche Grands Magasins (*lire interview p. 24*).

**LES MARQUES
ET LES ENSEIGNES
S'APPLIQUENT À FAIRE
CONVERGER LEUR
PROGRAMME VERS
L'INSTANTANÉITÉ
ET UNE TOTALE
OMNICANALITÉ**

Les entreprises multiplient les dispositifs qui rendent le programme de fidélité et la carte plus facilement accessibles : reconnaissance du nom de la cliente en caisse, dématérialisation de la carte, possibilité de l'avoir sur son mobile (donnant accès à des remises personnalisées), applis de paiement mobiles, sites Web développés en *mobile first*, géolocalisation (comme avec le nouveau programme de fidélité de la Fnac). Chacune de ces solutions présentant des avantages et des inconvénients, aussi bien sur le plan technologique que sur le *reach* ou le coût d'acquisition. «Il est donc important pour un annonceur de se poser les bonnes questions avant de se lancer dans un projet de développement mobile au regard de la cible à adresser et des contenus à diffuser même si le téléphone portable est devenu indispensable dans les stratégies de fidélisation», souligne Laura Ducournau.

Durant l'année 2020 et surtout durant le premier confinement et jusqu'à la rentrée, explique Gaëlle Le Floch, la manipulation des cartes de fidélité a suscité une certaine appréhension ; le taux de transactions sous carte a en effet baissé de 5 points pendant le confinement. «Aux entreprises d'innover pour donner confiance», recommande-t-elle. La mécanique de cagnottage, par exemple, a reculé de façon très nette en 2020 (par crainte de toucher les cartes de fidélité manipulées par les caissiers) au profit des lots virtuels (37% des dépenses promo sur l'alimentaire, et qui ont creusé l'écart avec les autres mécaniques)⁽¹¹⁾. Le *wallet* (portefeuille virtuel), dont l'un des avantages est de réduire les coûts et d'élargir l'audience adressable, est très répandu pour les enseignes. La Fnac incite ainsi depuis 2019 tous les membres de son programme de fidélité à abandonner la carte physique au profit du *wallet*. Objectif : atteindre un million de clients sur ce programme dématérialisé d'ici à 12 à 18 mois, expliquait David Nedzela, alors directeur du Marketing digital de la Fnac⁽¹²⁾. Pour les clients et l'enseigne, cela présente de nombreux intérêts : les adhérents connaissent en permanence le montant de la cagnotte dont ils disposent, et ils reçoivent des *push notifications* géolocalisées pour les prévenir des animations commerciales à venir. En contrepartie, la Fnac accède à des données lui permettant de personnaliser toujours plus la relation clients, sans oublier l'impact positif sur le trafic en magasin. Et les clients qui ont adopté la carte sur le *wallet* consomment plus que les autres. L'abonnement (Prime d'Amazon, Club Leader Price, Ines de la Fressange...), qui marche bien auprès des plus jeunes, est un autre exemple d'activation de la fidélité : 4 Français sur 10 déclarent être abonnés à une plateforme numérique de contenus et 32% à des abonnements premium ou des programmes de fidélité payants⁽¹³⁾.





Susciter l'engagement

Mais comment faire de votre marque une *love brand* alors que l'étude d'Havas « Meaningful Brands » révèle que 77 % des marques pourraient disparaître dans l'indifférence générale ? Il est donc plus que jamais essentiel d'activer tous les leviers pour fidéliser son consommateur sur le long terme. Les programmes de fidélité transactionnels se réinventent et évoluent, ajoutant de nouvelles briques basées sur le serviciel et le relationnel. D'autant que la digitalisation permet la personnalisation des offres et la graduation en fonction du statut et du profil du porteur de carte. « Il faut donner au client la sensation qu'il se sent reconnu et considéré », rappelle Aurélie Crouzet. Et Thierry Chalumeau, directeur général adjoint d'OpinionWay, d'ajouter : « Si les clients sentent qu'ils sont écoutés, le lien avec la marque ne pourra que s'améliorer et se renforcer. » La gamification vient en plus, dans certains cas, créer une expérience nouvelle et de la différenciation. Le programme My Dior Beauty se décline ainsi en deux étapes, une partie transactionnelle à points et une partie challenges (trouver les réponses à un mini quiz, regarder un tuto Dior par exemple font gagner des porte-bonheur Lucky charms qui peuvent être joués sur le site pour remporter des surprises et des cadeaux exclusifs). Gamification des récompenses également chez Casino (qui, par exemple, propose d'atteindre un niveau de dépenses dans un rayon, un jour donné), mais aussi chez Auchan, pour attirer une clientèle plus jeune (avec ses défis Waaoh).

Les avantages relationnels peuvent aller du parking ou des retouches gratuites à la mise à disposition d'un coach ou d'un *personal shopper* (comme au centre commercial Muse Metz, chez Damart/Val d'Europe, au Bon Marché ou encore le *personal shopper* pour les hommes d'Amazon), le portage des achats à domicile, passer devant tout le monde (Sky Priority d'Air France) ou encore la mise en ligne de contenus relationnels sur les centres d'intérêt de la cible. C'est le cas du programme GO Sport First qui, déjà en 2010, permettait de contacter une hotline pour poser des questions à des médecins du sport. Leroy Merlin répond en ligne aux interrogations de ses clients pour les aider à concevoir de nouveaux projets. Bio c' Bon propose de garder vos plantes pendant vos vacances. Carrefour livre gratuitement les courses aux femmes enceintes durant toute la durée de leur grossesse... D'une façon générale, les consommateurs, fait remarquer Laura Ducournau, «sont de plus en plus en attente de *value for money*». Dans le choix d'une marque, ils évaluent l'ensemble des intérêts qu'elle leur procure. Nouvelles composantes de la fidélisation : créer entre la marque et le consommateur un lien réel qui va au-delà de la seule relation commerciale pour susciter l'engagement; apporter de l'émotion dans la relation pour créer l'attachement; récompenser le client non seulement pour un achat mais également pour un post sur les réseaux sociaux, son inscription à la newsletter, une réponse à un quiz ou à une enquête, un parrainage...

**CRÉER ENTRE
LA MARQUE ET
LE CONSOMMATEUR
UN LIEN RÉEL
QUI VA AU-DELÀ
DE LA SEULE
RELATION
COMMERCIALE**

Ou encore le faire entrer dans une communauté (à l'instar des Nike Run et de l'appli mobile qui incite au partage) ou un programme d'ambassadeur. Quand ce n'est pas lui proposer des expériences inédites et exclusives : visite d'un atelier de la marque (Étam), participation à des castings (Jennifer), place pour un *live show*, abonnement gratuit (par exemple à Deezer Premium pour les porteurs de la carte Mango likes you), accès à des collections capsules, avant-première à des événements exclusifs (sportifs, musicaux, etc.) ou accès VIP... American Express France, précurseur d'expériences virtuelles, a proposé depuis le confinement à ses meilleurs clients une masterclass de François Perret, meilleur pâtissier du monde 2019, une démonstration virtuelle dans les ateliers du chocolatier Patrick Roger, une exposition de Turner commentée par une conservatrice du Beaux-Arts Institute. ALL (Accor Live Limitless), le nouveau programme de fidélité d'Accor décrit comme «le nouveau compagnon lifestyle du quotidien de ses membres», a fait vivre en avril 2021 à l'un de ses membres fan du Paris Saint-Germain un moment inoubliable en recréant le Parc des Princes dans son appartement. Et les clients l'apprécient : 75 % affirment que les avantages émotionnels stimulent l'engagement et la fidélité⁽¹⁴⁾.

Les marques (mais les retailers commencent à s’y mettre également) investissent le domaine de la RSE comme pilier de l’engagement client. Environ 70% des consommateurs affirment que la politique RSE et les engagements d’une marque influencent leur niveau de fidélité et leurs futurs achats⁽¹⁵⁾. Aurélie Crouzet cite plusieurs champs d’action communément couverts : «La santé, le *Made in France*, le sociétal, l’environnemental, le RSE.» C’est un positionnement d’entreprise particulièrement parlant pour cette frange de la population que l’Observatoire Cetelem appelle les «conso-activistes», qui cherchant à mieux consommer pour la planète sont attirés par des marques qui les aident à consommer responsable et avoir des comportements durables. «Si c’est le cas, ils sont fidèles», fait remarquer Flavien Neuvy, directeur de l’Observatoire Cetelem. Leclerc ou encore Lidl se sont placés fortement sur le *Made in France*. Carrefour sur le «bien manger».

**MARQUES
ET RETAILERS
INVESTISSENT
LE DOMAINE
DE LA RSE
COMME PILIER
DE L’ENGAGEMENT
CLIENT**

Depuis longtemps, l’un des choix offerts aux membres des panels consommateurs des sociétés d’études (Kantar, Ipsos, Ifop...) est la conversion de leurs points fidélité en don à des associations. Système U fait participer en 2021 les membres de sa carte de fidélité à une action solidaire : pour tout achat avec la carte, un pourcentage est reversé pour aider les étudiants en difficulté. Chez Mango, on peut apporter son obole à différentes ONG en leur offrant des points (appelés Likes) sous forme de micro-dons. Les clients

Yves Rocher peuvent convertir leurs points en plantation d’arbres. C’est également le cas chez Promod. Accompagnant le mouvement Black Lives Matter, Sephora USA a donné la possibilité de soutenir la communauté noire à travers son programme de récompenses Sephora Beauty Insider.

La co-construction est un autre pilier d’un engagement durable. Les marques peuvent ainsi proposer à leurs clients réguliers de les aider à donner leur avis sur les produits (les marques de cosmétique et les retailers mode y ont recours ; ce sera bientôt proposé dans le Tam Tam Club à ses *brand ambassadors*). Elles peuvent les inciter à avoir des comportements plus durables, comme par exemple en recyclant les vêtements, figure de proue de la politique RSE des enseignes de textile (H&M, Promod, Cyrillus...), ou encore en leur faisant préférer acheter des emballages

en taille réduite (Yves Rocher). Chez Casino, la cliente fidèle gagne des points en récupérant au drive le shopping de son amie ou de sa voisine, ou si elle se fait livrer ses courses par son voisin. «Les marques doivent être les alliées des consommateurs dans l'évolution de leur comportement», souligne Jean-Baptiste Moggio, directeur marketing RTL AdConnect, en amont de la présentation de l'étude «Responsible brands en Europe». Et le nouveau programme de fidélité Decat'Club, lancé par Decathlon en 2020, coche toutes les cases : points de fidélité traditionnels, co-construction, participation à des actions positives pour la planète, amélioration de la santé de ses clients (par exemple gagner 100 points en déclarant une séance de yoga à la maison via l'appli de suivi).

Adaptabilité et évolution

Il y a longtemps, les entreprises lançaient un programme de fidélité et n'y touchaient plus. Il ne faut pas s'étonner si les clients s'en lassent ou s'en détournent. Pour qu'un programme de fidélité remplisse ses missions (rétention, chiffre d'affaires additionnel, engagement), il est essentiel, au contraire, de le faire évoluer en fonction des données clients et de réévaluer ses actions en fonction du marché, de la concurrence, des attentes des clients... sans hésiter à pratiquer le *test & learn*. «Côté client, il ne faut pas permettre à l'habitude de s'installer, et côté enseignes, ne jamais rien considérer pour acquis. Un programme de fidélité doit changer pour réenchanter le désir», fait remarquer Laetitia Segonzac. Et le désir passe par le discours de la marque qui doit être en phase avec ses valeurs, son image, son positionnement.





«Dernier point : tout bon programme de fidélité doit avoir un vrai storytelling, dans la manière d'en parler, dans le nom des points, des missions et des avantages. Il faut savoir capter les tendances et les traduire de manière unique à la marque», conclut Laura Ducourneau. Chaque dénomination compte. Depuis le titre du programme : My Dior Beauty (Dior), ALL (Accor Live Limitless), Mango likes you, Cool Chic Club (nouveau programme de fidélité de Promod). Jusqu'au nom des statuts («Les Curieux», «Les Passionnés», «Les Inspirés» dans la nomenclature du BHV) ou encore des points (Lucky charms pour My Dior Beauty, Likes chez Mango). Et en même temps, il convient de ne jamais oublier que le premier ambassadeur à fidéliser est le salarié...

(1) Le consommateur, éternel infidèle ?, Julie Delvallée et Raphaël Hodin, Dunod, 2021. (2) Étude McKinsey in « Le Hub », 10/09/2020. (3) Deloitte Consulting. (4) Peter Fisk, Customer Genius, Capstone. (5) Étude Seligent « Le consommateur connecté », 2020. (6) L'Observatoire des comportements de consommation, Emakina/Odoxa, 2018. (7) Ifop, Observatoire. (8) Idem. (9) Étude UntieNotes, 1 000 individus, 12/2020. (10) Sondage American Express/YouGov, 01/2021. (11) Panel consommateurs de la Division Worldpanel de Kantar, CAM P3 2021. (12) Qui s'exprimait dans le cadre de la conférence HubDay : « Future of Retail & E-commerce ». (13) Baromètre Wavestone « Nouvelles tendances de consommation », 2020. (14) Étude VERTONE 2020. (15) Étude Bazaarvoice/Influenster 2020.

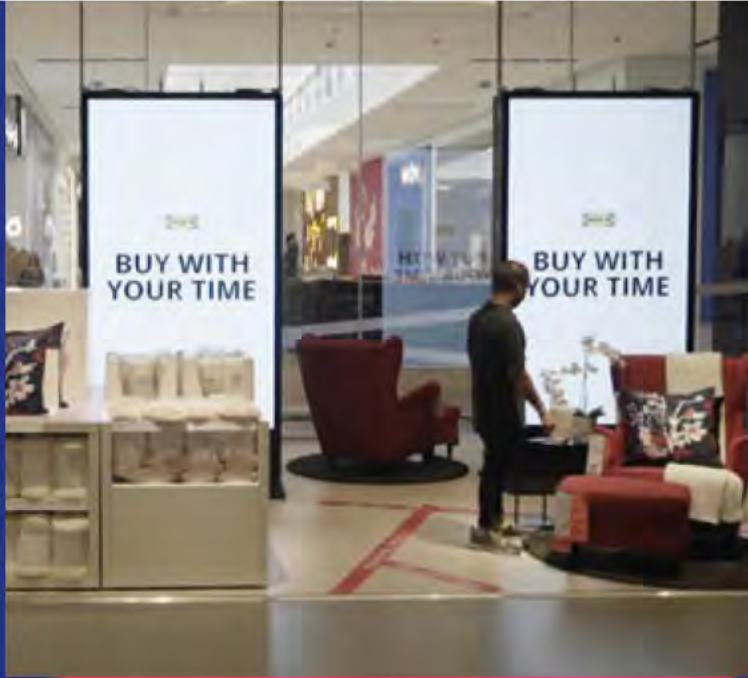
INTERNATIONAL : LES NOUVEAUX CHEMINS DE LA FIDÉLISATION

Aujourd'hui, proposer une offre de fidélisation classique ne suffit plus à attirer et garder un shopper multi-sollicité. Coup de projecteur sur quelques initiatives originales repérées ces dernières années qui montrent que les marques peuvent entrer dans le « top of mind » et créer de l'attachement : nouveaux services, participation aux résultats de l'entreprise, etc. Autant d'idées créatives qui peuvent inspirer les marques et les entreprises.

USA : American Eagle Outfitters chouchoute les étudiants

Comment avoir une stratégie locale et efficace de fidélisation lorsque l'on est une marque internationale? La marque d'habillement américaine pour jeunes adultes American Eagle, deuxième marque de jeans aux États-Unis avait ouvert un magasin d'un genre nouveau (fermé récemment pour cause de pandémie) dans le quartier d'Union Square à New York, à côté de la New York University, pour inciter les jeunes à rester le plus longtemps en point de vente et à lui rester fidèles. Comment? En leur proposant sur place la personnalisation de leur jean et surtout... la possibilité d'y faire gratuitement sa lessive! Oui, vous avez bien lu : une dizaine de machines à laver et sèche-linges étaient en effet à disposition des clients étudiants au fond du magasin, avec en plus un salon à l'étage avec vue sur le parc, des prises de courant, des tables pour travailler et des bouteilles d'eau. L'objectif est d'inviter les clients à profiter d'une expérience de marque unique, et de leur permettre de se sentir comme chez eux, pour que le magasin devienne un lieu de rencontre pour les jeunes et pour qu'American Eagle devienne une *love brand* à laquelle ils seront fidèles toute leur vie.





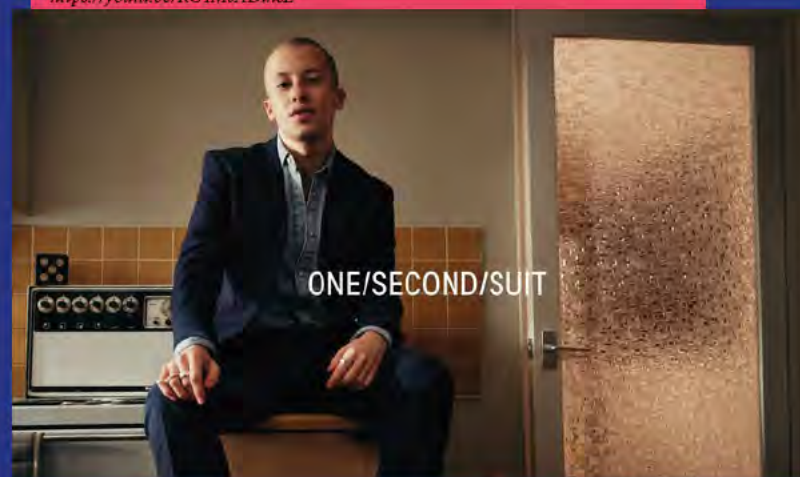
Dubai : Ikea lance «la monnaie du temps»

À l'heure où le-commerce prend le pas sur les achats en magasin, IKEA, généralement implanté loin des centres-villes, a trouvé il y a quelques mois le moyen d'attirer de nouveaux clients pour mieux les fidéliser. La mécanique est un coup de com, mais il est très original. Le concept se construit autour d'un reproche qui revient sans cesse quand on veut faire des achats dans les magasins IKEA : la distance. La plupart du temps, ces derniers sont situés à l'extérieur des villes et cela peut engendrer des déplacements importants pour les clients. C'est pourquoi la marque suédoise a décidé d'accompagner l'ouverture de son second magasin à Dubaï en lançant une opération originale baptisée *Buy With Your Time*, littéralement « achetez avec votre temps ». L'idée : transformer son temps de trajet (de porte à porte) en argent pour procéder à des achats réels dans le magasin. Pour être éligible à cette offre, il suffit d'enregistrer le temps de trajet effectué avec Google Maps. Ce dernier sera ensuite converti lors du passage en caisse. En fonction de la durée de leur trajet, les heureux clients se voyaient offrir différents types d'objets. Évidemment, plus leur déplacement était long, plus ils étaient récompensés. Ainsi, les clients qui avaient effectué un trajet de 49 min pouvaient repartir avec une table basse Lack. Pour 1h55 de trajet, ils repartaient avec la célèbre étagère Billy. Et même ceux qui habitaient à 5 min de là n'étaient pas oubliés et recevaient... un hot-dog. Un coup de com, certes, mais qui montre bien que le géant du meuble est à l'écoute de ses consommateurs.

Grande-Bretagne : H&M aide les jeunes dans leur recherche d'emploi

Faire une bonne première impression est essentiel, on le sait, - et souvent traumatisant - lorsqu'on postule à un entretien d'embauche. H&M lance le service *One/Second/Suit*, qui permet aux jeunes demandeurs d'emploi, d'emprunter gratuitement un costume pendant 24 heures. Le costume est livré au client, qui dispose ensuite de 24 heures pour le renvoyer dans son emballage prépayé à l'un des partenaires de séchage et de nettoyage de H&M. Le site dédié propose également des tuyaux et conseils pour se préparer au mieux à ces fameuses interviews. Le nouveau service a été lancé au Royaume-Uni et sera disponible très prochainement aux États-Unis. Les deux pays servent de terrain d'essai à cette initiative qui a tout pour montrer que H&M est une marque généreuse qui se soucie de ses clients.

<https://youtu.be/RCAMsADIncE>



Pays-Bas : Blokker associe la fidélité à la perspective de devenir actionnaire de l'enseigne

Blokker, une chaîne néerlandaise de magasins spécialisés dans le non-alimentaire, a récemment lancé un programme de fidélité inédit, baptisé *Blokjes Blokker*, donnant à ses clients la possibilité d'acquérir des fractions de ses actions. Elle propose, outre des cadeaux et des réductions, de convertir les points de fidélité obtenus grâce à leurs achats en certificats. Chacun représente 1/16 d'action Blokker. Certes, les certificats n'accordent pas de droit de vote et leurs détenteurs ne peuvent donc pas intervenir dans la gestion de la société, mais un vrai lien est créé, l'imaginaire qui est associé à cette opération est bien présent et les clients se sentent partie prenante de la société et de son aventure.





ENGAGE, NOW!

par David Royer, directeur Consulting Fidélisation EMEA

Pourquoi une incitation aussi forte ? Parce que l'Engagement client, dont la nécessité ne fait plus de doutes et dont la prise de conscience est unanime, impose de l'action. Là, maintenant. Tout de suite. C'est un appel pour l'engagement vers l'Engagement en quelque sorte.

La période que l'on traverse, après un premier temps d'introspection puis de (re)priorisation, doit maintenant laisser place à l'action. Action vers l'Engagement client donc. Le moment est venu de penser au renouveau, tant au niveau organisationnel, structurel que technologique, pour faire de ce simple *buzzword* qu'était l'Engagement une réalité.

Gagner la bataille de l'Engagement, c'est avant tout accepter de la mener sur tous les fronts : parcours, offre, communication... C'est faire de l'omnicanalité la seule référence, en prônant l'homogénéité et la cohérence tout en favorisant l'échange, avec un parti pris bidirectionnel.

Les programmes de fidélisation nouvelle génération, avec leurs composantes transactionnelle, relationnelle, comportementale ou servicielle, sont un atout indéniable pour adresser ces différents fronts. Pour atteindre le but de l'Engagement, il faut faire évoluer un existant, qui a parfois un long historique, et repenser la relation dans sa globalité. Cela se traduit

généralement par la nécessaire refonte de l'ensemble des outils, des modes d'organisation ou de process, qui cohabitaient souvent tant bien que mal (programme de fidélité, communication, service Client, CRM, marketing...), en une suite cohérente, accessible, ouverte, interopérable au service de l'Engagement.

Une bataille se gagne en équipe. Celle de l'Engagement se déroule aussi (et surtout ?) au niveau des « lignes arrière ». Les équipes au service de l'Engagement sont nombreuses parmi les éditeurs, dont je fais partie, et l'ensemble des équipes et prestataires internes ou externes, avec chacun son expertise. Des troupes engagées au service de leurs clients, catalyseurs de l'innovation, accélérateurs de valeur ajoutée, et qui viennent travailler sur une meilleure connaissance client avec adaptabilité et agilité. Une expertise indispensable au moment de remettre en question des modèles existants (obsolètes ?), d'identifier et gommer les irritants pour accélérer le virage de l'Engagement.

Cet écosystème, bien orchestré, est le moteur de cette transformation au service des marques et des enseignes pour lesquelles l'Engagement, qu'il soit naissant, existant ou en devenir, sera la priorité de ces prochains mois.

Alors, engageons-nous ensemble.



IN

TER

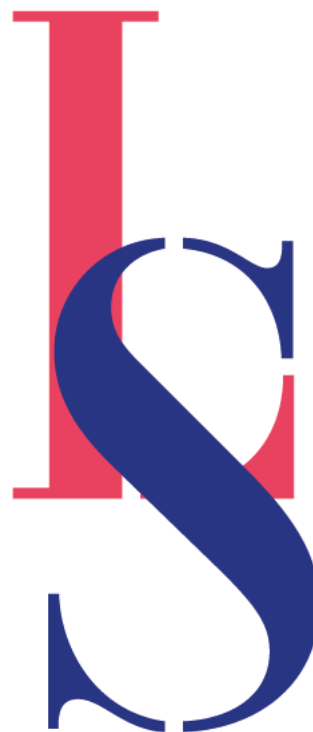
VI

EW

LAETITIA SEGONZAC

« UN PROGRAMME
DE FIDÉLITÉ DOIT
CHANGER POUR
RÉENCHANTER LE DÉSIR »

Laetitia Segonzac, responsable du Programme Fidélité et des Projets autour du client, branche Grands Magasins, explique comment le Groupe Galeries Lafayette fait évoluer régulièrement sa stratégie de fidélisation. Transactionnel à la base, le programme de fidélité est pensé omnicanal et se tourne petit à petit vers le relationnel et même l'émotionnel.



**GALERIES LAFAYETTE A LANCÉ
UN NOUVEAU PROGRAMME
DE FIDÉLISATION EN 2017...**

LAETITIA SEGONZAC Le programme lancé par les Galeries Lafayette en 2017 est venu remplacer le programme historique Smiles qui était multi-enseigne (Monoprix...) et transactionnel. En 2017, il a été décidé de se tourner vers un programme mono-enseigne, dont l'objectif était d'accroître la fréquence des visites de nos clients et de générer du chiffre d'affaires additionnel. Surtout, dès le début, dans la continuité de la transformation digitale de l'entreprise, le programme de fidélité a été pensé « omnicanal ». Cela a certes complexifié la mise en œuvre, mais dans le contexte actuel, nous ne pouvons que nous féliciter de cette décision. Que l'achat se fasse dans nos magasins ou sur nos sites e-commerce, le client ayant souscrit au programme perçoit les mêmes avantages : pour 1 € acheté, il obtient 1 point, et 300 points lui font gagner un bon d'achat de 10€ valable dès le lendemain et pendant deux mois suivant l'achat, que le client peut utiliser sur tous les stands et marques du magasin, y compris les « points rouges ».

LE PROGRAMME DE FIDÉLITÉ DES GALERIES LAFAYETTE A-T-IL ÉVOLUÉ DEPUIS 2017 ?

En 2017, à son lancement, le programme de fidélité a connu tout de suite un très grand succès parce qu'il était très simple et surtout généreux par rapport à la concurrence. Entre-temps, le consommateur a évolué, et la concurrence n'a pas été inactive, ce qui nous oblige à être continuellement en veille et à l'écoute. En veille de la concurrence directe, mais aussi d'autres secteurs que les nôtres, dont les expériences peuvent être sources d'innovations. À l'écoute de nos clients ensuite. Je dis souvent que la relation avec le client s'apparente à une histoire d'amour. Côté client, il ne faut pas permettre à l'habitude de s'installer, et côté enseigne, ne jamais rien considérer pour acquis. Un programme de fidélité doit changer pour réenchanter le désir. Dès le départ, un programme de fidélité doit être conçu pour pouvoir évoluer et permettre l'ajout d'attentions qui feront dire aux clients : «Ils ont encore pensé à moi.» Dès 2018, nous nous sommes lancés à fond dans le *customer centric* et la satisfaction client en mettant en place des moyens de mesure et d'écoute client, par exemple au moyen d'une écoute à chaud, via des verbatims collectés dès le lendemain d'un achat, des tables rondes qualitatives... Cela est un véritable or noir afin d'enrichir notre connaissance client et aider nos équipes sur le terrain à

**POUR DÉVELOPPER
ET FIDÉLISER LA CIBLE
DES « MEILLEURS
CLIENTS », NOUS
NOUS SOMMES
ENGAGÉS DANS DE
NOUVEAUX AVANTAGES
DIFFÉRENCIANTS,
POUR LEUR PROUVER
À QUEL POINT ILS
COMPTENT POUR NOUS
ET COMBIEN NOUS
CHERCHONS À
LES CHOUCHOUTER**

améliorer encore la satisfaction client. Un programme de fidélité est très coûteux à mettre en place et à entretenir, il est important de voir ce qui marche quand on veut innover. Nous faisons ainsi beaucoup de *test & learn*, car nous partons du principe que «se tromper, c'est mieux apprendre». Par exemple, fin 2019, nous avons testé un avantage autour d'une expérience sociale et inhabituelle, hors les murs. Pour les Galeries Lafayette, il ne s'agissait pas ici de transactionnel pur, mais de susciter de l'émotionnel au travers d'un souvenir commun. La pandémie ne nous a pas permis de

renouveler l'expérience, mais c'est le genre de sujet que l'on peut aborder de plusieurs façons. Toute cette connaissance client nous permet de faire évoluer régulièrement notre programme de fidélité, dans un souci perpétuel de la satisfaction de nos clients. Du transactionnel à la base, il se tourne petit à petit vers le relationnel et même l'émotionnel.

QUELS NOUVEAUX AVANTAGES AVEZ-VOUS DÉPLOYÉS ?

En 2019 et début 2020, nous avons fait évoluer les services non seulement en innovant, mais aussi et surtout en optimisant le faire savoir. Il est important d'informer au bon moment sur les bons services. En 2020, nous nous sommes intéressés à nos «meilleurs clients». Pour développer cette cible et la fidéliser, nous nous sommes engagés dans de nouveaux avantages différenciants, pour leur prouver à quel point ils comptent pour nous et combien nous cherchons à les chouchouter. Un programme de fidélité a un effet de masse sur la promesse de base (le transactionnel), mais il est important de le personnaliser sur certaines cibles choisies via des avantages supplémentaires exclusifs. C'est ainsi qu'en 2020, nous avons renoué avec un privilège disparu depuis vingt ans, dont certains de nos clients les plus fidèles gardaient le souvenir et réclamaient son retour dans nos *focus groups*. Nous avons donc proposé à nos meilleurs clients une journée de réduction de 10% sur toutes les marques du magasin le jour de leur choix. C'est simple, tourné vers les clients puisque ce sont eux qui l'ont soufflé, et cela a un côté privilège exclusif. La journée a rencontré un très grand succès. En octobre 2020, nous avons organisé pour nos porteurs de carte une «Semaine de la fidélité», dont le principe est très simple : quel que soit le montant de l'achat, ils obtiennent le double/triple en points. L'offre a été très appréciée en ressenti client. Nous étions là dans l'émotionnel puisque pour le client (et les verbatims nous l'ont confirmé!) «enfin, on récompense vraiment ma fidélité!»

**NOUS FAISONS
BEAUCOUP DE
«TEST & LEARN»,
CAR NOUS
PARTONS DU
PRINCIPE QUE
«SE TROMPER,
C'EST MIEUX
APPRENDRE»**

QUELS AUTRES LEVIERS AVEZ-VOUS MIS EN PLACE ?

Nous nous servons de notre programme de fidélité pour appuyer les valeurs de la marque. Au cœur de la stratégie des Galeries Lafayette, il y a le développement de nos magasins dans les centres-villes. Nous cherchions un dispositif tourné client en appui de nos forces et de nos convictions de promoteur des centres-villes. Nous avons donc noué des partenariats avec des acteurs locaux partout où nous disposons d'un magasin pour qu'ils offrent des avantages aux porteurs de la carte «Exception». Ces partenaires se situent dans des secteurs non présents aux Galeries Lafayette; il peut ainsi s'agir de gastronomie (coupe de champagne offerte...), de bien-être (réduction ou petit cadeau chez le coiffeur ou l'esthéticienne...), d'un fleuriste (bouquet offert à la date anniversaire...) ou encore de culture. Ces avantages sont offerts à tout porteur de carte «Meilleur Client», qu'il peut utiliser dans sa ville ou dans une autre au gré de ses voyages. C'est un moyen de maintenir la relation, même hors de nos murs. Nous avons fait le choix de dématérialiser la carte destinée à nos meilleurs clients pour renforcer cette appartenance à notre programme statutaire. L'avantage «Partenariats d'exception» est un bon exemple de la place qu'occupe l'émotionnel dans l'ADN des Galeries Lafayette. Nous allons continuer dans ce sens, car nous sommes très conscients de l'importance que cela a dans la fidélisation de nos clients.



IN

TER

VI

EW

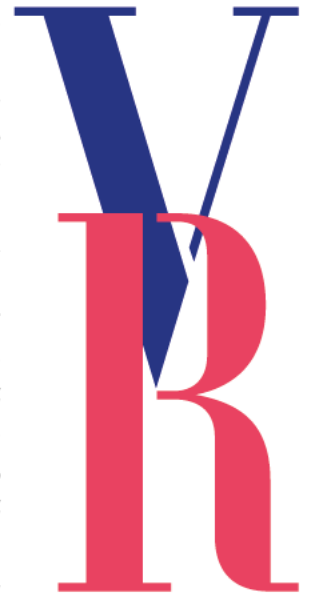
VÉRONIQUE ROUSSEAU

« NOUS VOULONS RENFORCER L'ASPECT ENGAGEMENT DE NOTRE PROGRAMME DE FIDÉLITÉ »

Yves Rocher, marque de beauté préférée des Français* en 2020 selon Cosmetify et troisième sur le Podium de la relation client Kantar/Bearing Point, est plus que jamais fidèle aux valeurs de son fondateur : « Chacune de nos clientes est une reine et doit être traitée comme telle. » Entretien avec Véronique Rousseau, directrice Marketing Yves Rocher France.

DEPUIS QUAND L'ENSEIGNE YVES ROCHER MÈNE-T-ELLE UNE POLITIQUE DE FIDÉLISATION ?

VÉRONIQUE ROUSSEAU Depuis toujours. C'est dans son ADN. Dès sa création en 1959, elle s'est appuyée sur deux piliers : la nature et la proximité avec ses clients. La marque, sous l'impulsion de Monsieur Yves Rocher, avait d'entrée placé le client au cœur de sa stratégie et mis en œuvre tout un programme d'attentions dont le but était de faire sentir à la cliente qu'elle était reconnue. N'oublions pas qu'Yves Rocher fut à ses débuts une entreprise de vente par correspondance. Nous avons été parmi les premiers à souhaiter l'anniversaire de nos clientes et c'est devenu un marqueur phare de la marque. Une phrase fétiche revient souvent dans les posts des réseaux sociaux : « Il y a deux personnes au monde qui n'oublieront jamais ton anniversaire : ta mère et Yves Rocher. » Monsieur Yves Rocher avait coutume de dire que « chacune de [nos] clientes est une reine et doit être traitée comme telle ». Cette culture du client perdure, est affichée dans tous nos bureaux et est transmise à nos 6000 conseillères. Il est donc dans les gènes de la marque d'être généreuse, empathique et attentionnée. Quand une cliente reçoit un colis Yves Rocher ou sort d'un de nos 680 magasins, il faut que ce soit toujours une fête pour elle.



QUEL EST LE BUT ASSIGNÉ À VOTRE POLITIQUE DE FIDÉLISATION ?

C'est avant tout la collecte de la data, pour mieux connaître nos clientes et ainsi mieux cibler nos offres et nos communications. Nous avons développé des algorithmes qui nous permettent de personnaliser nos offres produits, nos e-mailings, nos SMS... pour être au plus

proches des besoins de nos clientes. L'analyse et l'écoute de nos clients au travers des remontées de nos conseillères ainsi que des réseaux sociaux nous aident également à être proactifs sur leurs attentes. La marque est forte de 1,3 million de *followers* sur Facebook et de plus de 800 000 abonnés sur Instagram, même si le courrier reste le pilier de la relation.

LA MARQUE A FAIT ÉVOLUER SON PROGRAMME DE FIDÉLITÉ EN 2019. DE QUELLE FAÇON ?

Nous avons gardé le socle de notre programme de fidélité, mais l'avons fait évoluer de trois manières. Jusqu'en 2019, les offres en magasin et sur notre site e-commerce étaient légèrement différentes. Fin 2019, nous avons pris la décision de faire converger notre programme de fidélité vers une totale omnicanalité – et heureusement que nous l'avons fait avant que ne survienne la crise sanitaire que nous vivons. Le nouveau programme

permet de cumuler des points et de profiter d'avantages identiques qu'il s'agisse d'achats en magasin ou sur le site. En 2020, le volume de clientes mixtes et le chiffre d'affaires réalisé sur le site ont doublé. C'est un bon signe, car on sait que plus on diversifie les canaux d'achat, plus on fidélise les clients, y compris les jeunes. L'autre évolution a consisté à simplifier le programme de fidélité – qui était compliqué à expliquer et à comprendre – pour le rendre plus accessible en ne gardant qu'un seul seuil, le plus bas, pour obtenir des avantages. Nos clients semblent apprécier ce changement puisque le taux de recrutement en magasin a nettement progressé. Nous avons également une appli pour les clientes les plus fidèles qui permet de

retrouver tous les avantages du programme de fidélité, mais aussi de prendre rendez-vous dans les instituts de beauté. Nous en avons profité pour renforcer l'aspect engagement de notre programme de fidélité. Désormais, tous les 1 000 points, la cliente a le choix entre plusieurs types d'avantages : un coupon de réduction de 5 €; une nouveauté produits à découvrir; ou encore participer à une dotation en faveur de la Fondation Yves Rocher et son programme « Plantons pour la planète ». Près de 10 % de nos clientes ont choisi cette option, ce qui nous a fait très plaisir et cela a dépassé nos espérances.

SUR QUELLES NOUVELLES PISTES TRAVAILLEZ-VOUS ?

**« IL Y A DEUX
PERSONNES
AU MONDE QUI
N'OUBLIERONT
JAMAIS TON
ANNIVERSAIRE :
TA MÈRE ET
YVES ROCHER »**

C'est la troisième évolution de notre programme de fidélité qui n'a pas pu être encore tout à fait déployée du fait de la pandémie et qui se situe sur le registre de l'engagement. Nous avons prévu dans le cadre de notre nouveau programme de fidélité un volet relationnel pour faire venir nos clients dans nos

locaux et leur faire vivre une expérience unique. En septembre 2020, nous avons fait venir en Bretagne, à La Gacilly, une trentaine de clients (qui s'étaient préinscrits) pour une visite « Couloises de la marque », où ils découvraient notre Jardin botanique, notre Herbarium, nos champs en culture bio. En mars 2020, nous avons emmené des clients pour une journée « Cap Rocher » à la découverte de nos laboratoires et I&D (innovation et développement). Dès que la situation sanitaire le permettra, nous inviterons nos clients sur un site de plantation d'arbres. Nous réfléchissons d'ailleurs à trouver un moyen de sélection des candidats clients à ces visites moins frustrant que le système actuel du « premier inscrit/premier servi ». Nous souhaitons appuyer

des actions de ce type à l'avenir et en réaliser six à huit par an, car elles permettent de mieux faire connaître les engagements de la marque sur tous les aspects qui nous tiennent à cœur : la biodiversité, la nature et l'environnement.

DU TRANSACTIONNEL AU RELATIONNEL, QU'EST-CE QUI EST LE PLUS IMPORTANT POUR FIDÉLISER LES CLIENTS ?

Pour fidéliser le consommateur, le point clé c'est quand même la qualité du produit qu'on lui propose. Yves Rocher est n° 1 sur plusieurs domaines en hygiène/beauté et notamment en soin visage. La marque veut répondre à l'évolution des attentes des consommateurs et même les devancer en initiant de nouveaux usages. Nous sommes à un stade où Yves Rocher veut davantage impliquer ses clients dans la transformation de ses produits : utilisation d'ingrédients naturels, écodesign des packagings – en novembre 2020, le PET de nos flacons a été remplacé par du plastique 100% recyclé et recyclable, soit une économie de 2700 tonnes de plastique vierge par an. Nous essayons de les faire migrer vers des emballages plus réduits. Nous avons lancé il y a quelques années des produits de douche concentrés (le nouveau flacon de 100ml équivaut à l'ancien de 400ml). Nous voulons le faire savoir. Nous cherchons également à les faire migrer vers d'autres gestuelles, et pour cela nous proposons ces produits en avant-première dans les avantages offerts aux porteurs de carte. Fin mai 2021, nous lançons une gamme de trois shampoings solides qui sera très bien valorisée en magasin et sur le site, mais également dans notre communication clients.

**PLUS
ON DIVERSIFIE
LES CANAUX
D'ACHAT, PLUS
ON FIDÉLISE
LES CLIENTS,
Y COMPRIS
LES JEUNES**

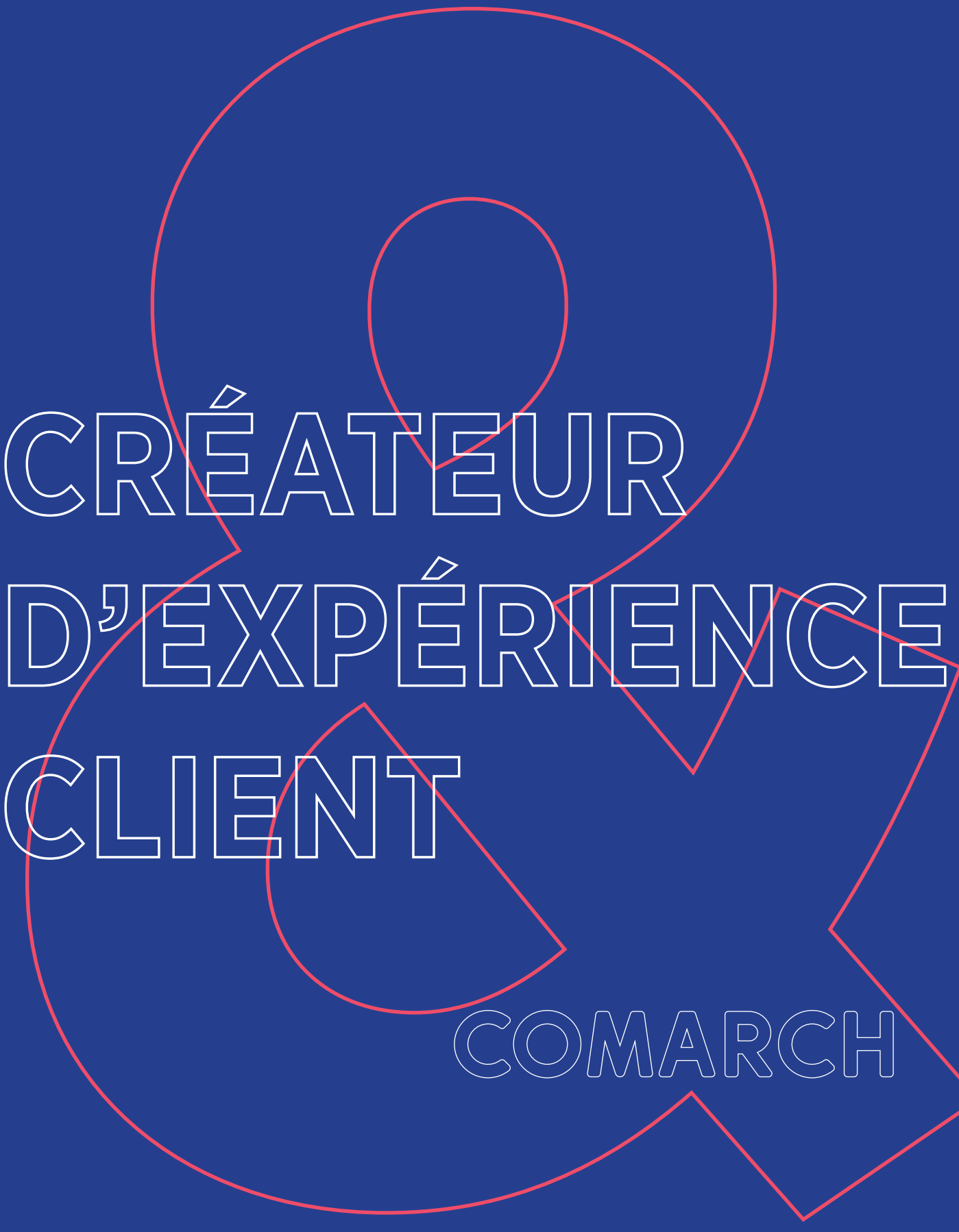
VOTRE PROGRAMME DE FIDÉLITÉ S'ADRESSE-T-IL À TOUS LES PROFILS DE CLIENTÈLE ?

Yves Rocher est une marque qui s'adresse à toutes et à tous ! Et son programme de fidélité a toujours eu vocation à récompenser tous les clients. C'est un point que l'on a souhaité encore renforcer lors de son évolution en 2019. Un seul seuil, accessible, des primes attractives, et à la clé un pari gagné : plus de clients récompensés, qui en conséquence, s'engagent plus avec la marque !

DE PLUS EN PLUS DE MARQUES UTILISENT LE LIVE

STREAMING... EST-CE UN MOYEN POUR FIDÉLISER ? QUELLE EST LA POSITION D'YVES ROCHER ?

En ce qui concerne le *live streaming*, effectivement très en vogue durant ces périodes de confinement, nous sommes plutôt en phase d'observation. En 2020, nous l'avons utilisé avec un certain succès pour faire découvrir notre nouvelle collection de maquillage en direct de nos magasins. Nos réflexions actuelles portent surtout à trouver le meilleur format qui conviendrait à la marque. Dans la fidélisation, une bonne exécution est fondamentale parce que c'est elle qui valorise la marque et in fine le client. Nous réfléchissons donc au *live streaming*... et de façon très sérieuse.



CRÉATEUR
D'EXPÉRIENCE
CLIENT

COMARCH