

## Table Ronde

# JUSQU'OU PEUT-ON ALLER POUR FIDÉLISER SES CLIENTS ?

19 OCT.  
2017

COMPTE-RENDU de Patrick Ducher  
pour le Club ADETEM Rhône-Alpes



Les intervenants (en haut de gauche à droite):

- **Natacha Blanc-Gonnet**, Sales&Marketing Director Groupe Montagnettes
- **Benjamin Bouilliez**, Directeur Marketing de l'agence Fidelisa
- **Marie Ferré**, Responsable Communication&Marketing Client Botanic

Conférence animée par **Carole Philippoteau Le Duc** - Présidente du Cercle Marketing Client (CMC) & **Alice Blondel** - Co-présidente Adetem Rhône-Alpes.

*Dans un contexte concurrentiel exacerbé par l'explosion internet, il est de plus en plus difficile de garder ses clients. Et pourtant la fidélisation est toujours un enjeu majeur, puisqu'un client coûte 5 à 10 fois moins cher à fidéliser qu'à conquérir. Mais jusqu'ou peut-on aller dans cet objectif ? Faut-il multiplier les promotions, créer des bases de données traçant le moindre mouvement, digitaliser un programme de fidélité ? Selon le contexte et les objectifs, les recettes seront différentes.*

**E**n préambule, Alice Blondel note que la fidélisation a énormément changé depuis dix ans, même si les ressorts de base sont les mêmes. De nouveaux outils permettent d'affiner très précisément des démarches marketing dont les limites et les freins restent encore flous, tant en termes de rentabilité, d'éthique que d'ultra personnalisation.

Benjamin Bouilliez rappelle les fondamentaux de la fidélisation et explique qu'elle peut se résumer au quatre indicateurs "RFMA" :

- **Récence** : un client qui a acheté hier a plus de valeur que celui qui a acheté il y a un mois
- **Fréquence** : un client qui vient en magasin tous les jours a plus de valeur que celui qui vient une fois par semaine
- **Montant** : le panier moyen est un indicateur clé
- **Attitude** : l'explosion des réseaux sociaux a impacté fortement cet indicateur, par exemple sur la façon dont les clients - notamment les influenceurs - parlent des produits et interagissent (ou pas) avec leur propre réseau

Les programmes de fidélisation se concentrent généralement sur un seul objectif. Quatre théories comportementales majeures découlent des programmes de fidélisation :

- **Le renforcement**, dite "théorie du paresseux" : on ne change pas de solution si celle-ci marche bien pour une problématique donnée
- **L'action raisonnée** : l'individu analyse toutes les options disponibles avant de faire un choix mûrement motivé
- **L'engagement** : qui repose par exemple sur la force de persuasion du commercial pour vendre un produit donné
- **La dépendance**, dite "théorie de l'imprimante" : lorsqu'on utilise une marque donnée (comme HP), on est pieds et poings liés au modèle de cartouches.

Il existe mille façons de fidéliser. Qu'est-ce qui fait que l'on est attaché à un produit, un service ou une marque ? Tout commence par le produit ou le service lui-même car le meilleur programme ne remplacera jamais un produit défaillant. L'observation transactionnelle (points ou réductions selon les montants et les types d'achats) donne de précieuses indications.



Offrir une expérience particulière à des groupes de clients fait partie intégrante de la fidélisation et le relationnel prend tout son sens : carte de musée, carte de "miles" ou plus simplement être accueilli par son nom de famille chez le boulanger du coin qui connaît vos petites habitudes. Le marketeur devra donc jouer sur ces différents leviers selon un but défini préalablement. S'il

commence par un programme transactionnel, il accumulera de l'information sur ses clients (nom, email, téléphone, ...) lui permettant d'établir un certain niveau de communication, d'évaluer les retours par rapport à un mode de communication donné. Il n'existe pas de "programme magique" qui marcherait pour toute activité, tout dépend du métier : si on est en B-to-B ou B-to-C, voire B-to-B-to-C (une agence immobilière vendant des biens d'exception ne jouera pas sur la récence par exemple).

## QUELQUES OUTILS ET USAGES DE LA "FID"

- **Classiques** : cartes de fidélité, CRM (pour constituer une base de données unifiée et recenser transactionnel et

relationnel), emailing, SMS, publicité et réseaux sociaux

- **Tendances en cours et futures** : usages mobiles avec forte personnalisation et "timing" spécifique, marketing automation avec homogénéisation des messages selon les différents canaux (anniversaire, ...), gamification qui repose sur des ressorts initiés par l'industrie du jeu pour fidéliser des joueurs par exemple en créant des "niveaux", des "points", des "badges". L'IOT ou "Internet of things" (en VF, les objets connectés) est en train de se développer avec des produits comme Alexa (Amazon), HomePod (Apple) ou la télé interactive de Samsung qui sont autant de sources d'informations.

Carole Philippoteau-Le Duc note une surenchère des marques et des enseignes pour communiquer en multicanal (mail, courrier, SMS, ...) et redoublent d'offres toujours plus alléchantes. Cela traduit la difficulté qu'elles ont à conserver leurs clients selon elle.

**Le Groupe Montagnettes (15M€ de CA)** existe depuis 25 ans en Tarentaise, l'un des plus beaux bassins de ski de l'Hexagone. En 1992, il a implanté un produit qui n'existait pas : de grands appartements-chalets, conçus pour 10 à 14 personnes avec un service hôtelier assez important. Le produit a été développé, rénové, amélioré pour aller notamment vers la création de la résidence L'Oxalys à Val Thorens avec restaurant du chef Jean Sulpice. Le groupe s'est ensuite orienté vers l'hôtellerie 4 étoiles, avec des mix de produits afin de diversifier la clientèle et les centres de profits tels que la restauration ou les ski shops. Le groupe comprend 10 établissements (Val Thorens, Les Menuires, Courchevel, La Plagne, Tignes...). 55% de la clientèle est constituée de tours opérateurs répartis sur une

[ la suite ... ]

quinzaine de marchés proches (Pays-Bas, Angleterre, Belgique), du moyen-courrier (pays de l'est, Russie, Ukraine, Europe centrale). "On va chercher nos clients jusqu'en Amérique du Nord" explique Natacha Blanc-Gonnet. "On a démarré le marché brésilien en 2016, notamment grâce au Club Med qui a ouvert ce marché. Beaucoup de clients viennent du Moyen-Orient, d'Israël, du Golfe pour du 4 étoiles. Nous faisons de la vente directe via notre call center et aussi de l'indirect et de l'individuel. Le panier moyen est très élevé pour de la CSP++ en ligne (3.650€). La fonction Support représente 25 personnes permanentes à l'année et jusqu'à 150 en saison".

**Botanic (350M€ de CA)** a son siège en Haute Savoie, et a été fondée par trois familles d'horticulteurs qui ont laissé tomber leurs magasins franchisés Jardiland pour monter leur propre réseau. "De 3 magasins, ils sont passés à 65 aujourd'hui principalement sur l'Est de la France. Botanic est toujours détenue par les trois familles, un fait assez rare dans ce milieu" souligne Marie Ferré. Le chiffre d'affaires en digital est encore mineur vis-à-vis du commerce traditionnel. Il n'y a plus de pesticides dans les produits vendus en magasin depuis dix ans, c'est ce qui a installé Botanic dans sa stratégie de jardinerie naturelle. "Il a fallu être imaginatif : nous avons ouvert des surfaces d'alimentation bio dans les magasins. Maintenant, c'est un des seuls marchés en croissance à deux chiffres. Cela tire beaucoup de magasins vers le haut et donne des fréquentations complètement différentes de celles de la jardinerie". Les comportements d'achats des clients se sont transformés. Ce sont plutôt des CSP élevées, de 35-65 ans, avec un rajeunissement vers les trentenaires sur la jardinerie. Le programme de fidélité est payant (la carte coûte 7,50 euros/an).



## LES ENJEUX ET LES ÉVOLUTIONS D'UN PROGRAMME DE FIDÉLISATION

Montagnettes a abordé la fidélisation il y a 7 ans lors de la construction de nouveaux établissements 4 étoiles. "Le marché commençait à saturer, internet rendait le pricing très agressif. Il a fallu se remettre en question sans lancer une stratégie ex nihilo" raconte Natacha. "Nous avons rénové des produits vieillissants - étant donné qu'on était pionniers - pour les faire monter en gamme. Nos clients sont très fidèles depuis 25 ans et reviennent désormais avec leurs enfants et petits-enfants. Et ils laissent aussi des avis clients sur TripAdvisor ! Nous avons dû aller vers de la relation clients plus élaborée, sans pour autant procéder comme la grande distribution. Nous sommes allés chercher des marchés étrangers pour les basses saisons."

### Quelle gestion des données ?

Botanic explique : "L'équipe CRM fait désormais partie du pôle relation client, ce qui permet une meilleure gestion des actions. Au début, nous avons collecté des milliards de données dont beaucoup étaient liées à du transactionnel (analyse des tickets de caisse) pour n'avoir au final que deux versions d'emails. À mon arrivée il y a 8 ans, la communication était sur papier à 100% (470.000 clients, faites le calcul en timbres...). La question d'une exploitation plus pertinente s'est posée et il a fallu faire des choix pour écrire moins, mais mieux cibler. Le ROI s'en est trouvé augmenté sensiblement. Nous faisons plusieurs grosses journées Club à -15% (certains clients viennent uniquement pour les crêpes !) et nous allons très loin dans l'expérience client qui fait partie de l'ADN de Botanic. Toutes les orchidées se ressemblent, mais on est accueilli avec le sourire, on offre le papier cadeau, un verre de vin chaud pendant les vacances de Noël... et ça fait la différence. Nos conseillers sont là pour partager la passion des gens. Nous envoyons des questionnaires de satisfaction après les journées et avons en retour de véritables messages d'amour. Il suffit cependant d'un petit grain de sable pour enrayer la machine, tellement l'attachement est fort. Le taux d'engagement est ainsi très fort sur les réseaux sociaux, avec des clients qui sont de vrais ambassadeurs et prescripteurs".

Natacha en revient au fondamental : "nous faisons de l'hospitalité et accueillons les gens chez nous, sans pour autant être le groupe Accor. Nos saisonniers et chefs d'exploitation reviennent tous les ans et constituent un axe de fidélisation

important. Les clients se souviennent des bons moments : de la personne qui vous a aidé à réparer un pneu crevé, pas de celle qui vous donne les horaires du restaurant. C'est toute l'entreprise qui est impliquée dans le programme, pas seulement le service Marketing ! Nous sommes une petite équipe de 8 personnes, avec des liens étroits vers le commercial. Si les clients sont satisfaits de la qualité sur place, les distributeurs le savent et la relation se développe magnifiquement. Mais tout peut s'écrouler très vite..."

## LES NOUVEAUX OUTILS SONT-ILS INTÉRESSANTS ?

Pour Benjamin Bouilliez, les outils ... ne sont que des outils. "Il faut que le service tienne la route, vendre ce qu'on sait vendre en le faisant bien. L'outil doit être au service d'une stratégie et d'un objectif. Il faut être là où le client se trouve (mobile, mail, ...) mais il est primordial de surveiller les renouvellements de générations pour fonctionner sur le même mode". Il a lui-même proposé une petite application toute simple pour une poissonnerie (3 personnes) : "les clients sont avertis par notification des invendus et de promotions selon les stocks et les arrivées des bateaux. Il s'agit des mêmes services et produits qu'en boutique, sauf qu'ils sont démultipliés par l'outil". Marie explique que Botanic a lancé une appli "Mon jardin et moi" pour aider les gens à faire leur potager. Mais elle n'a pas trouvé son public car trop orientée gamification, ce qui ne correspondait pas aux clients Botanic. "Nous avons repris avec du basique - dématérialisation de la carte et des bons d'achats sur l'appli - et ça a marché. Ensuite, avons rajouté du service : la possibilité d'envoyer une photo afin d'obtenir du conseil pour une plante malade via un chat par exemple".

### Comment se servir de la data pour identifier le besoin ?

Carole évoque le point sensible de la RGPD (le règlement européen sur la protection des données) qui va bientôt entrer en vigueur : les entreprises vont devoir s'organiser pour être en accord avec les réglementations sur la collecte, l'exploitation et la gestion. "En tant que consommateurs, nous avons tous des craintes sur la manière dont sont exploitées nos données personnelles. Désormais, nous sommes plus réticents à donner certaines informations. Or remplir une carte de fidélité, c'est donner un peu d'informations. Travailler sur les montants d'achats, sur la donnée transactionnelle, c'est sensible. Nespresso, par exemple, trace les commandes de toutes vos capsules, pour ensuite vous proposer des promotions adaptées.



*On arrive sur le marketing cognitif". Botanic s'engage à ne pas vendre, louer ou échanger les données de ses clients. "La nouvelle réglementation est un peu l'angoisse du moment. Le consommateur va redevenir maître de ce qu'il veut donner ou pas et cela va nous obliger à faire du tri. Quelle est l'utilité de conserver trois ans de données sur des serveurs quand les comportements évoluent si vite ? Le vrai enjeu, c'est l'anonymisation". Montagnettes ne partage pas non plus ses données et ne pratique pas le datamining, mais Natacha prend le contrepied du raisonnement précédent : "quand un client demande un service sur-mesure, il faut quand même un peu le connaître ! S'il a des habitudes de réservation, il aimera peut-être être prévenu en avance.*

*Nous aimons savoir quel type d'hébergement il préfère chez nous, avec qui il part, car les consommations sont différentes. On ne va pas ficher nos clients mais on sera contents qu'ils soient nos ambassadeurs de marques sur les réseaux sociaux". Pour Alice, ce ne sont donc pas tant les données personnelles que le comportemental qui compte !*

Quand Montagnettes a lancé ses chalets, puis ses résidences, il s'est confronté à la gestion de la relation client et aux réclamations. *"Dans cette relation affective parfois proche du chantage (à la mauvaise note ou à la concurrence par exemple), il a fallu établir des limites. Mais ce n'est pas pour cela que les clients ne reviennent pas, dans la mesure où on est pédagogue, réglo et transparent. Nos critères : rentabilité, temps et disponibilité des collaborateurs. Quand on a ouvert l'hôtellerie 4 étoiles, nous avons été confrontés à une clientèle de 5 étoiles, sans limite en mode 24/24. Il n'était pas question pour nous de prendre ce chemin".* Pour Marie, les limites sont en deux points : l'optimisation du temps et la sur-sollicitation. *"Pour assurer le service au client, nous traitons beaucoup via des chatbots pour répondre de façon automatisée, via un algorithme, aux questions les plus plus fréquentes (la question de la livraison en Corse revient 40 fois par semaine). Et nous avons un back-up humain pour les autres questions. Ensuite, nous avons installé le wifi dans nos magasins, ce qui nous permet même de tracer le client pas à pas, de voir où il s'arrête, puis de pousser une information ciblée. Or, les clients Botanic ne viennent pas chercher ce type d'expérience".* Carole raconte que les boutiques Adidas à New York sont les royaumes des objets connectés sur 5 étages : *"toute une analyse est faite sur le parcours client. On est dans la personnalisation puis la fidélisation à l'extrême : vous avez une chaussure sur mesure, vous pouvez la tester dans différents univers, tout est historisé pour que vous puissiez repasser une commande et être attaché à la marque".*

## QUELLES LIMITES FINANCIÈRES EN MATIÈRE DE FIDÉLISATION ?

Montagnettes sait concrètement combien coûte un séjour, mais n'a pas chiffré l'acquisition d'un nouveau client. Natacha prend en compte les paniers moyens et la rareté du produit pour calibrer ses actions : *"Même s'il y a de la concurrence en montagne et à l'étranger, et considérant les développements liés au web, le chantage affectif potentiel, etc. , nous arrivons quand même à fidéliser nos clients ! Notre but n'est pas forcément de développer l'acquisition - même si on a toujours besoin de nouveaux clients - mais de fidéliser".* Le coût d'acquisition

chez Botanic est mesuré en regard du chiffre d'affaires supplémentaire généré si on n'avait pas communiqué telle ou telle information au client. Marie explique qu'elle mesure systématiquement si la personnalisation génère du CA incrémental. *"Par exemple, on envoie des offres aux clients club sur de l'animalerie en personnalisant avec une photo d'animal que le client a. Le taux de retour constaté était meilleur lorsque le client reconnaissait l'animal en question. On fait aussi beaucoup d'A/B testing en limitant cependant la personnalisation car les combinaisons peuvent être infinies. Ce qui nous différencie : notre carte club payante. C'est rare de payer 7,50 euros et le client veut que la carte soit rentable ! Ça change tout au niveau de la qualité des données, même si les bases sont plus petites. Nous nous sommes posé pendant un an la question de la gratuité, ce qui nous permettrait de travailler plus en big data avec beaucoup plu sde clients et donc de données. Mais cela nous obligerait à réduire les avantages financiers apportés aux clients. Or, ceux-ci sont très attachés à leur journée clients, aux ateliers gratuits. Nous sommes donc restés sur la carte payante."*

Natacha n'envoie pas de newsletter "Chalet" sur tous les chalets du Groupe mais seulement sur un lieu précis : *"certains clients sont fidèles à des stations particulières, plus familiales, sportives, etc. Nous discutons beaucoup sur le bon ton à employer. On fidélise sur les dates et les fréquences aussi, avec une analyse historique sur 5 à 10 ans. Amener une remise basée sur la fidélité, c'est très important. Nous faisons aussi des campagnes de phonings sur les clients très fidèles. La conciergerie virtuelle va permettre d'affermir notre démarche. Je pense qu'on est leaders sur ce qu'on fait, pour notre taille de produits. Nous avons été les premiers à migrer le site de réservation pour pouvoir partir de la vente en ligne jusqu'à l'export comptable et le contrôle de gestion, les premiers à monter un CRM sur ces tailles d'entreprises-là, les premiers aujourd'hui à monter de la conciergerie. L'offre d'outils est pléthorique, il faut faire des essais".*

## Qu'est-ce qui marche finalement dans les campagnes de fidélisation ?

Botanic fait plus de datamining qu'avant et ses segmentations sont assez fines, ce qui permet de ne pas cibler certains clients, moins réceptifs ou "rentables" et d'adapter les modes de communication. *"Le SMS fonctionne très bien. Le multicanal (courrier, email, SMS) est le summum avec des taux de retour excellents, en ciblant les clients à fort potentiel. Mais surtout, on a la chance d'avoir un personnel en magasin qui est un puissant vecteur de fidélisation".* Natacha constate que ses conversions de campagnes emailings sont très bonnes pour un chalet haut de gamme. *"Nous avons aussi utilisé Cabestan pendant un certain temps, avant de passer au marketing automation pour, par exemple, envoyer un SMS ponctuel le jour où nos clients voyagent (on leur souhaite une bonne route) et on leur rappelle nos coordonnées GPS pour être convivial sans être intrusifs. Et ce petit compte, même s'il n'a rien coûté".*

## LA CARTE DE FIDÉLITÉ EN CHIFFRES

- 77% des Français sont adhérents à un programme de fidélité
  - 58% d'entre eux sont influencés par ces mêmes programmes en ce qui concerne le choix d'enseignes
  - Ce qu'ils désirent le plus, ce sont les promotions, selon cette étude : gratuité sur des produits, livraison offerte, réduction sur le ticket de caisse pour 62% d'entre eux.
- (Enquête Nielsen)

Ce compte-rendu vous est offert par Patrick Ducher ([www.patrick-ducher.com](http://www.patrick-ducher.com)) journaliste d'entreprise.

Patrick propose aux entreprises et associations le compte-rendu de leurs événements [Tel. 06 7111 8816].

