

Les programmes de fidélité sont-ils obsolètes ?

Certaines enseignes s'en passent très bien. D'autres, comme Decathlon, se désengagent de ces programmes coûteux dont la générosité est souvent mal perçue par les clients. Mais pour la plupart des retailers, ils constituent encore un vecteur de différenciation stratégique. Quel avenir pour les programmes de fidélité ? Enquête.

► **1,5%**
Le taux de générosité moyen de Decathlon, c'est-à-dire le niveau de récompense accordé aux porteurs de sa carte de fidélité

LE CONTEXTE

■ **Decathlon a décidé d'abandonner la partie *cashback*** de son programme de fidélité. Fini la rétribution sonnante et trébuchante, le distributeur promeut des récompenses orientées vers les services.

■ Comme lui, **nombre d'enseignes s'interrogent** sur l'avenir de leur carte.

■ **La loi Alimentation**, qui limite le taux et le nombre de promotions, relance l'intérêt de la fidélisation.

► **1 à 3%**
Le taux de générosité moyen dans le retail (7 à 10 % dans la restauration)
Sources : Decathlon et estimations Equancy

► **70%**
des clients des magasins possèdent la carte de fidélité de l'enseigne qu'ils fréquentent (75 % à 90 % pour les GSA)

► **6,7**
Le nombre moyen de cartes des Français (4,7 en 2010)
Source : TNS Sofres pour BNP Paribas Personal Finance

Fin mars, Decathlon envoie à ses 10 millions d'encartés un message teinté d'humour : « *Adieu programme de fidélité, nous vous avons écouté...* » Dans ce mail, l'enseigne explique sa décision d'arrêter la logique de *cashback*, qui consiste à cumuler des points pour les convertir en chèque cadeau. Elle motive cette annonce en expliquant que sa générosité n'était pas suffisante, et qu'elle s'engage plutôt à baisser ses prix au quotidien.

Un parti pris fort, à l'heure où la plupart des commerçants misent sur cette arme marketing pour créer de la récurrence en magasin et fidéliser leur clientèle. Interrogée par LSA, Jennifer Lichtle, responsable de l'expérience relationnelle chez Decathlon, persiste et signe en assurant que les programmes de fidélité, pour la distribution spécialisée, s'avèrent « *clairement insuffisants, voire obso-*

lètes ». Arguant notamment que les enseignes doivent aujourd'hui apporter des services plus que des prix cassés pour susciter l'engagement de leurs clients. Faut-il donc mettre au placard cette mécanique ?

À bout de souffle

« *On assiste actuellement à un double constat : ces programmes de fidélité sont à bout de souffle, et il n'y a jamais eu autant d'initiatives pour les rénover* », indique Bertrand Destailleur, associé au sein du cabinet de conseil Equancy. En effet, si le leader du sport a décidé de faire fi de cette solution, beaucoup d'enseignes ne partagent pas son avis. « *C'est un pari audacieux, d'autant plus que Decathlon fait partie des retailers que nous suivons de près, qui a su établir une relation client très forte* », commente Charles Giannesini, responsable du marketing client d'Intermarché. Ce distributeur



Se perfectionner en boxe grâce à un coach, découvrir une nouvelle activité comme la plongée, ou se faire conseiller gratuitement grâce à une appli... c'est désormais possible grâce à l'équipementier sportif, qui muscle sa partie « services ».

vient lui, à l'inverse, de retravailler son programme de fidélité et de l'enrichir avec un nouveau pan. Ses porteurs de carte bénéficient désormais de 5 % de rabais pour l'achat de fruits et légumes et de produits à marque propre bio. Dans l'alimentaire, où la fréquence des visites est plus importante, la refonte de ces programmes est monnaie courante et témoigne



Le « cashback » est mort, vive les services !

► L'EXEMPLE : DECATHLON PASSE DU CAGNOTTAGE AU COACHING

L'enseigne a suscité la surprise en abandonnant la partie *cashback* (cumuler des points pour les convertir en chèque cadeau) de son programme en début d'année. Le distributeur justifie son positionnement en expliquant que son manque de générosité (1,5 % en moyenne) engendrait surtout de l'insatisfaction chez ses clients. Depuis, Decathlon communique sur la baisse de prix de plusieurs produits et veut réallouer ce budget pour une approche plus orientée vers le service : coachs sportifs, sorties pour découvrir une nouvelle activité, application gratuite de conseils et d'entraînements sportifs... Bref, la fidélité de demain passe, selon l'équipementier sportif, par le digital et les services.

L'intérêt : Decathlon entend créer de la préférence de marque avec un attirail de services personnalisés.

La limite : veiller à bien communiquer sur ses avantages pour ne pas ouvrir une opportunité à la concurrence.

Sur le même modèle : Brico Dépôt.

© JEAN MICHEL ANDRE/DECATHLON

de leur importance : U, Auchan, Carrefour, Monoprix ont ainsi revu en profondeur leur copie depuis deux ans.

Les discounteurs absents

Biocoop et Picard ont même lancé le leur. « Le levier transactionnel reste un volet obligatoire pour lever les freins à la visite et créer une perception de générosité. En revanche, il n'est plus

suffisant », assure Florence Chaffiotte, directrice marketing de Monoprix. C'est justement là où la vieille génération s'esouffle. « Pendant longtemps, les programmes de fidélité se sont résumés à des promotions supplémentaires, au détriment d'avantages relationnels », constate Élisabeth Cony, fondatrice de Madame Benchmark, société qui observe les ten-

dances de l'action commerciale. Petit retour en arrière : les enseignes se sont entourées d'un programme de fidélité dans les années 80. Objectif : créer du trafic en magasin et de la récurrence avec des prix remisés pour appâter le chaland, dans un secteur fortement concurrentiel. Seuls les discounters, déjà concentrés sur une politique-prix très agressive, ne se

La carte de fidélité, on peut très bien vivre sans !

L'EXEMPLE : LIDL MISE SUR LA COM' ET LES « COUPS »

L'allemand est sorti du hard-discount en 2012. Depuis, il utilise les armes les plus conventionnelles de la grande distribution pour recruter et fidéliser : la pub et des prix chocs ponctuels. Si certains experts avaient parié sur la création d'un programme de fidélité pour parfaire sa panoplie en termes de marketing, il n'en est rien. En revanche, il dépense plus que la concurrence en investissements médias (350 millions d'euros brut, en CAM au 10 juin 2018,

selon Kantar Worldpanel) et creuse surtout l'écart en télé (123 millions d'euros). Une stratégie qui donne des performances plus qu'honorables. Ses parts de marché augmentent encore : entre le 11 juin et le 8 juillet, Lidl progresse de 0,1 point pour atteindre 5,5 %, gagne 226 000 nouveaux clients et améliore son niveau de fidélité.

L'intérêt : des budgets en marketing entièrement alloués à la communication et une politique de prix plus agressive.

La limite : ces distributeurs communiquent souvent uniquement sur leur stratégie du *every day low price* (des prix bas tous les jours) sous peine d'une désaffection de leur clientèle.

Sur le même modèle : Zara, Primark, Aldi.



Lidl se démarque aussi avec des promotions lourdes dans le non-alimentaire chaque semaine pour attirer la clientèle.

■■■■■ sont pas encombrés d'un tel programme. Ce qui explique, encore aujourd'hui, leur absence chez Aldi, Lidl, Zara et Primark. Mais, à force de prix barrés, les clients peinent à percevoir la singularité d'une enseigne. Les programmes de fidélité n'échappent pas à ce constat : moins d'un Français sur deux (45 %) les considèrent comme généreux, mais plus de 90 % des clients donnent systématiquement leur carte de fidélité lors du passage en caisse dans les grandes surfaces alimentaires (source : HighCo). Reste que cette donne pourrait bientôt changer. L'élément déclencheur porte un nom bien connu dans le secteur : la loi Alimentation, dont on attend les décrets dans quelques se-

maines, qui prévoit de cantonner à 25 % en volume et à 34 % en valeur les remises de prix sur les produits alimentaires. Fini les mégapromos à -70 % ou les opérations « un article acheté, un offert ». Il faudra trouver d'autres moyens de se distinguer entre distributeurs, notamment en s'appuyant sur les programmes de fidélité. « La nouvelle réglementation incitera le marché à réinventer de



« Nous associons le programme de fidélité à notre stratégie d'entreprise. L'idée est de faire sens auprès de notre clientèle. »

Augustin de Vulpian, à la direction du marketing stratégique des Mousquetaires

nouvelles logiques de coopération commerciale, les impératifs de création de trafic et de préférence de marque restant les mêmes, anticipe Raphaël Hodin, directeur d'HighCo Data. Il est ainsi probable que l'encadrement de la promotion catalogue redynamise, à la fois par la contrainte légale et par les enjeux marketing, les programmes de fidélité des enseignes. Ceux-ci devraient tout d'abord bénéficier d'une redistribution partielle de la générosité, détournée par la loi, des opérations de « promo lourde », poursuit le spécialiste des bons de réduction.

Les bons élèves du non-al

Mais déjà, la fidélité a opéré sa mue et rime avec de nouveaux avantages. Les meilleurs élèves dans le domaine se trouvent dans le non-alimentaire. Etam, Kiabi, Darty, Norauto... Ils sont nombreux à proposer des services dans leur cœur de métier. Etam vient, par exemple, de rénover son offre et propose de cumuler des points pour un cours de sport ou pour des associations œuvrant pour les femmes. Kiabi se distingue avec des retouches gratuites. Norauto propose à ses encartés le suivi du véhicule et le rappel de dates clés, comme le contrôle technique. Darty s'illustre avec son « bouton » intégré dans son programme de fidélité, qui constitue dans les faits un puissant service après-vente. Certains, comme Brico Dépôt, et désormais Decathlon, abandonnent totalement le volet monétaire au profit d'un service plus musclé sur le relationnel. « Le budget alloué jusqu'alors à la fidélité sera intégralement redistribué dans les magasins pour qu'ils accompagnent nos sportifs vers la pratique qui leur correspond, qu'ils leur proposent de tester les produits gra-

L'alimentaire revoit ses classiques

L'EXEMPLE : MONOPRIX FAIT CARTON PLEIN AVEC SON NOUVEAU PROGRAMME

L'enseigne de Casino a remis à plat son programme de fidélité en 2017. « Avant, beaucoup de clients avaient l'impression d'un manque de transparence et d'une faible générosité de notre part », se souvient Florence Chaffiotte, directrice marketing de Monoprix. La nouvelle version avance une promesse claire : -10% tous les jours sur les MDD au look « bayadère » (avec des packagings à rayures), des promotions personnalisées et des services déjà en place, notamment sur la livraison, mieux expliqués. Tout cela « avec un budget équivalent, qui est dix à quatorze fois moins important que dans les autres enseignes alimentaires », précise la directrice. Résultat : un an

et demi après le lancement, Monoprix fait carton plein : plus 1,4 million d'encartés, une visite par an supplémentaire en moyenne pour les porteurs de cartes plus anciens et déjà fidèles, et une base de données qui s'accroît pour l'enseigne, avec 52,2% d'emails connus parmi les encartés contre 21,9% auparavant.

L'intérêt : Monoprix cible les promotions, donc dépense plus finement. À la clé, pour le distributeur : une meilleure connaissance client.

La limite : ne pas oublier de travailler, plus largement, l'image de générosité de l'enseigne pour recruter.

Sur le même modèle : U, Etam, Picard.



■■■■■ *tuitement avant de les acheter, de participer à des événements sportifs en local, de suivre des séances de sport dans l'application gratuite Decathlon Coach, de recevoir des conseils personnalisés sur les produits ou la pratique»,* égrène ainsi Jennifer Lichtle, responsable de l'expérience relationnelle de l'enseigne.

Selon les communautés

Sans aller aussi loin, l'alimentaire emboîte le pas à cette nouvelle génération de programme de fidélité. Intermarché adapte ainsi ses promos selon des communautés, pour être plus pertinentes dans ses offres. « Avec notre nouveau volet sur des promotions permanentes sur les fruits et légumes et les produits MDD bio, c'est la première fois que le programme de fidélité est associé à notre stratégie d'entre-

prise pour faire sens auprès de notre clientèle », assure Augustin de Vulpian, à la direction du marketing stratégique des Mousquetaires. Carrefour teste également un programme dédié à ses magasins bio.

Monoprix a, quant à lui, refondu son programme de fidélité depuis plus d'un an. En plus de clarifier ses remises, l'enseigne a renforcé son offre de services et communique sur ses avantages : livraison en une heure, à pied, possibilité de donner lors de la livraison ses ampoules

L'enseigne a communiqué sur son nouveau programme de fidélité avec de faux packagings pour annoncer sa promesse phare : -10% chaque jour sur ses MDD.

et ses piles... Le résultat de ce chantier est à la hauteur de ses efforts, puisqu'elle gagne 1,4 million de fidèles et compte plus de 4 millions de porteurs de carte. Les plus loyaux se rendent une fois de plus par an dans ses magasins. Pour le distributeur, ce modèle est vertueux, car il enrichit considérablement sa base de données. Il connaît aujourd'hui le mail de plus de 52,2% de ses encartés, contre 21,9% avant la relance de son dispositif, début 2017. Preuve, s'il en était besoin, que l'alimentaire ne peut se passer de programme de fidélité. Mais à condition de réinventer leur contenu pour en faire, d'une part, un outil précieux dans sa collecte des datas afin d'affiner son marketing, et, d'autre part, un élément clé pour créer de la préférence d'enseigne. ■■■



« Notre nouveau programme est une réussite : nous gagnons en porteurs de carte, en fréquence de visites et en données clients. »

Florence Chaffiotte, directrice marketing de Monoprix