



# LA BATAILLE DU COMMERCE

*« La force du collectif au service  
des talents individuels »*

**Centre-Ville et Carte de Fidélité collective**  
Retours d'expériences, constats, conseils  
et suggestions pour le futur

**JEAN-FRANÇOIS NOVAK**  
LES ÉDITIONS ADELYA

LA BATAILLE DU COMMERCE

« La force du collectif au service des talents individuels »

Centre-Ville et Carte de Fidélité collective

Retours d'expériences, constats, conseils et suggestions pour le futur

Jean-François Novak

Les Editions ADELYA

« L'homme qui ne sourit pas ne doit pas ouvrir boutique » dit-on !

La Relation Client passe à l'évidence par un accueil sans faille et le plaisir d'achat passe très souvent par le plaisir de la « relation ».

Mais la relation client c'est aussi et surtout le maintien d'une excellente communication, juste, bien dosée, efficace.

C'est aussi, savoir remercier, récompenser, reconnaître la fidélité de son Client.

C'est enfin l'art de rendre la consommation plaisante et de développer l'envie d'acheter.

Il s'agit donc également donner le sourire au Client... et ce n'est pas toujours facile de le faire !

Les Technologies de l'Information et de la Communication peuvent y contribuer car la « reliance » des Hommes est maintenant possible à tout instant, en tout lieu et en toute circonstance en préservant la « permission » nécessaire au respect de la vie privée de chacun.

C'est cette grande ambition qui donne son sens au projet de la Société ADELYA : développer le dernier maillon de la chaîne de valeur en créant un « lien interactif » avec le consommateur d'un produit ou d'un service, en utilisant les technologies du web 2.0, de la Téléphonie Mobile et de l'identification sans contact NFC (Near Field Communication).

Adelya conçoit des solutions permettant d'opérer ce lien interactif de Relation et de Fidélisation Client.

Adelya est un « Opérateur de Fidélisation ».

La Société Adelya que nous avons fondée il y a 10 ans, est un éditeur de logiciel basé à Toulouse, dont la vocation est de développer et de diffuser une plateforme internet de services marketing relationnel pour le monde du commerce et du tourisme.

Mes associés et moi-même sommes des professionnels de l'édition de logiciel depuis de nombreuses années et nous avons décidé il y a 10 ans de mettre notre savoir-faire au service des commerçants.

Notre but depuis cette date, est de fournir de manière simple et facilement utilisable, un produit de fidélisation et de relation clients adapté à la culture informatique et marketing des petites et moyennes entreprises ; mettre à leur disposition toutes les fonctionnalités dont elles ont besoin pour communiquer, récompenser et donner envie à leurs clients et ce, afin de développer leur business dans un monde terriblement compétitif.

Donner aux TPE/PME la même puissance marketing que les grands de la distribution a toujours été notre mission !

Au moment où j'écris ces lignes, Adelya est une Société de 20 personnes, dont la moitié conçoit et développe le produit, et l'autre moitié est dédiée aux Clients.

Nous gérons plus de 10 000 points de vente et environ 8 millions de consommateurs en temps réel avec notre service web Loyalty Operator.

J'ai décidé d'écrire ce livre pour m'exprimer sur la perception de notre marché et sur le retour d'expériences dont nous pouvons témoigner dans la mise en œuvre de projets de cartes de

fidélité de centre-ville.

Ce document ne se veut pas littéraire et je prie les lecteurs d'être indulgents sur son style direct, qui en fait surtout un support de réflexion pour tous ceux et celles qui se préoccupent de l'avenir du commerce de proximité.

Cette démarche essayiste n'engage que moi et c'est pourquoi je ne ferai référence à aucune personne et à aucune ville en particulier dans le texte. Les conseils que j'y inclus, ne sont que des éléments d'appréciations, destinés à éclairer ceux qui ont des choix à faire. Je ne détiens aucune vérité, je donne mon avis et le soumets au libre arbitre de chacun.

J'espère que ce témoignage permettra à ceux qui se posent des questions, d'en résoudre une bonne partie et de s'engager sans peur vers ce qui doit être maintenant un cap incontournable : une stratégie digitale pour la relation et la connaissance clients au sein des territoires !

Vous avez des idées, des avis, des commentaires ou des suggestions, je suis à votre disposition à l'adresse ci-dessous.

Jean-François Novak [Jf.novak@adelya.com](mailto:Jf.novak@adelya.com)

## Préambule

Ce livre est réservé à tous ceux qui se passionnent et agissent pour le commerce de détail de proximité, pour ceux que l'on appelle « les petits commerçants », ceux qui font intégralement partie de ce qu'il nous reste d'humain dans notre quotidien de consommateurs et ceux qui aujourd'hui sont en risque de disparition face à une concurrence féroce des grands de la vente sur Internet, des zones commerciales encerclant les centres villes, des grandes enseignes aux moyens disproportionnés occupant les meilleurs emplacements et utilisant une puissance marketing que les petits n'ont pas.

Je le dédie aux associations de commerçants et aux offices de commerces de toutes les villes actuelles et futures avec lesquelles nous sommes ou serons en contact.

Je le dédie également à l'équipe d'Adelya qui travaille avec engagement et professionnalisme au quotidien, à satisfaire nos clients et à construire l'avenir.

Adelya a été créée il y a 10 ans en se donnant une mission, un mantra, un cap : « Donner aux commerces indépendants, la puissance des grands de la distribution ».

Depuis lors, Adelya a appris ce qu'était le monde du commerce. Mes associés et moi-même ne venions pas de cet univers, nous venions du monde industriel. Nous étions depuis longtemps des professionnels du logiciel mais nous n'avions pas d'idées reçues, ni de certitudes, sur ce qu'était le quotidien d'un commerçant dans sa relation avec ses clients. Nous pensions que les téléphones représenteraient probablement un jour la passerelle entre les commerçants et les consommateurs. Internet serait alors le « lien de communication » qui permettrait d'accroître la satisfaction des uns et des autres dans l'animation et la gestion d'une bonne relation.

Depuis, nous avons travaillé jour après jour à construire notre solution et nous avons découvert en parallèle, tels des Christophe Colomb du numérique, que l'Eldorado n'était pas ce qu'on pensait, que notre quête allait être longue et pas aussi évidente que nos tableurs Excel le montraient au moment de la construction de notre business plan de startup.

Nous avons très vite compris que la technologie n'a de sens que si la culture est au rendez-vous pour la ressentir comme une nécessité. Dans le monde du marketing et de la relation client, le marché que nous visions vivait sur des certitudes, des habitudes et une culture incompatibles avec les contraintes et les connaissances qu'imposait notre produit.

Nous avons appris, avons été modestes, avons revu nos copies et nous n'avons jamais baissé les bras. Aujourd'hui, nous pensons vraiment avoir réalisé « l'arme » dont les commerçants ont besoin pour lutter et se donner les moyens de la compétition avec ceux, les plus puissants, qui captent le pouvoir d'achat des consommateurs et les détournent de leurs points de vente.

Aujourd'hui les commerçants indépendants ne sont plus les mêmes. Nous avons misé sur l'évolution des mentalités qui sont devenues réalité : une ouverture à la technologie et une sensibilisation aux techniques de marketing. Pourtant, il est vrai qu'il y a encore beaucoup à faire pour amener le monde du commerce à adopter naturellement des stratégies clients basées sur leurs investissements dans la gestion et l'animation de la relation clients.

Depuis quelques années, les commerçants ont cherché à se regrouper pour proposer une carte de fidélité commune dans les villes et gérer une base clients au niveau des Unions Commerciales.

Après avoir référencé notre produit au sein du commerce en réseaux, nous avons adapté il y a 6 ans notre plateforme Loyalty Operator à la gestion de projets de fidélisation collective multi-enseignes, afin de répondre à la demande de ce marché très particulier.

Je dis particulier, par rapport à l'approche que nous avons sur les enseignes où la culture marketing est développée et centralisée et où les décideurs sont à la tête du réseau et les budgets identifiés.

Dans les villes, la stratégie marketing n'est pas encadrée, les décisions sont diluées au sein d'une population très hétérogène recherchant des consensus, et enfin les budgets échappent à la logique d'investissement et de retour sur investissement en s'appuyant le plus souvent sur une quête de la subvention.

J'ajouterai à ce constat que les Unions Commerciales ne disposent pas du temps et des ressources nécessaires au suivi des projets et à leur animation.

Il est donc difficile dans ces conditions de considérer que le marché est mature. Disons que le besoin est grand, que le potentiel est très élevé mais que la dynamique d'investissement reste faible et très disproportionnée par rapport à la sollicitation d'avant-vente qui est faite aux différents acteurs et fournisseurs de solutions.

Ce constat ne veut pas dire qu'il ne faut pas rester plein d'espoir et d'enthousiasme car les initiatives et les volontés de réussir émergent de partout avec force.

Le mot « digital » est dans toutes les bouches. La « mutation » fait partie des enjeux du futur pour le monde des petites entreprises et les pouvoirs publics ont pris conscience de cette nécessité.

C'est le parcours vécu et le retour d'expériences qui est fait à ce jour, que je vous livre dans ces pages.

Si cela peut être utile, j'en serai très heureux.

## Evidence

Plus la ville est petite, plus votre commerce est visible... Plus elle est grande et plus il est inconnu pour la majorité de la population.

Le monde du commerce a changé, les gens qui viennent chez vous n'habitent pas forcément tout près. Ils passent, entrent ou viennent parce que quelqu'un leur a parlé de vous ou parce que le hasard a bien fait les choses. Ils travaillent et n'aiment pas perdre de temps. Ils vont acheter en ligne de plus en plus ou vont dans les centres commerciaux proches de leur bureau, ils ne vous connaissent pas pour la plupart et si toutefois ils venaient une fois... les connaîtriez-vous pour autant ?

Si vous faites quelque chose de nouveau ou d'original demain, comment peuvent-ils le savoir ? Quelles chances avez-vous qu'ils viennent par hasard ?

C'est une lapalissade d'affirmer que si vous ne leur dites pas ce que vous faites, ils ne pourront pas le deviner... Vous devez vous donner « les chances » qu'ils puissent venir et ces chances passent par la communication.

Communication... Le mot magique qui rythme notre vie à chaque moment pour n'importe quoi et n'importe qui. Le monde est devenu communicant et boulimique d'informations, pertinentes ou non mais toujours déterminantes sur notre façon de penser et de ressentir notre environnement. Cette abondance de communication surcharge nos capacités de mémorisation et handicape notre libre arbitre... Les réseaux sociaux viennent complexifier notre entendement en ajoutant une dose d'exhibitionnisme individuel au vacarme ambiant.

Vous ne pouvez pas ignorer ce phénomène et vous devez penser votre communication pour qu'elle ait le plus de force possible. Individuellement vous serez noyés dans le flot quotidien et serez moins visibles alors qu'ensemble vos investissements auront plus de poids.

Groupez-vous sous une même bannière à laquelle vous donnerez de la notoriété et un impact important sur la population. Si vous lancez, ensemble, un concept intéressant pour les gens et que vous le « vendez » au quotidien avec conviction et détermination, vous réussirez à devenir visible et tout le monde s'intéressera à vos initiatives et à vos offres.

Mais comment résoudre le problème de l'anonymat et de la méconnaissance des gens sur ce que vous faites ?

Par la communication évidemment et de ce fait par la nécessité de constituer une base de données commune des consommateurs de votre territoire.

### **- Créer du lien, c'est la base de la relation**

Je ne sais pas si vous avez remarqué, mais à chaque fois qu'on veut vous rattacher à un univers quelconque, on vous attribue une « carte » ! Vous naissez dans un pays, vous avez la carte d'identité de ce pays, vous allez à l'école et on vous donne la carte de bus ou la carte de cantine scolaire, vous choisissez une banque et vous voilà avec une carte bancaire, vous

appartenez à des clubs, vous avez la carte d'abonné ou de club, vous vous engagez dans une association et prenez la carte d'adhérent, vous étudiez et on vous donne la carte étudiant, la politique vous agrippe et hop vous voilà avec la carte du parti et chaque fois que vous faites un acte concernant votre santé, vous présentez votre carte vitale... En êtes-vous affligé pour autant ? Pas du tout, car dans l'inconscient collectif de chacun, le concept de carte est profondément ancré et symbolise pour tous l'appartenance à un groupe et un droit d'y appartenir pour bénéficier des avantages de ce groupe.

En revanche, le souhait de les dématérialiser totalement un jour est une attente qui deviendra réalité lorsque le mobile sera un moyen universel de pouvoir identifier quelqu'un. Il existe encore malheureusement beaucoup trop de technologies d'interaction différentes pour qu'un standard s'impose pour tous. Le NFC a représenté une promesse à laquelle nous avons cru, pourtant elle n'est pas encore généralisée malgré le fait que la technologie soit au point.

Il y a quelques éléments de notre vie quotidienne qui échappent à ce concept général de « carte », ce sont les notions de « permis », de conduire, de pêche... de « licence » pour les sportifs pratiquants ou de « diplôme d'une école » qui amènent à des représentations de communautés culturelles liées à une origine ou un parcours commun.

Mais dans l'ensemble, vous remarquerez que chaque communauté de valeur ou écosystème particulier vous demande votre nom et vos coordonnées pour vous gérer en tant qu'individu dans un fichier. Ce rattachement identitaire sert à vous reconnaître, vous attribuer des droits, vous associer à un ensemble de règles et de calculs, liés à votre statut de membre de la communauté. Cette communauté se finance généralement directement ou indirectement grâce à vous et à l'ensemble des actions que vous faites dans l'écosystème qui vous gère.

Il y a peu de temps, ces fichiers lorsqu'ils existaient étaient manuels et à base de fiches papiers. Aujourd'hui, la dématérialisation et le numérique permettent de les gérer informatiquement et Internet a libéré mondialement la puissance d'échange et de mise à disposition de ces données partout où un équipement est connecté à internet.

Oubliez la notion physique de la carte. La carte est juste le prétexte pour inscrire quelqu'un dans une base de données afin d'établir avec lui un lien de communication et de stimulation. Vous pouvez très bien dire à quelqu'un « la carte est virtuelle », nous la gérons pour vous et vous n'avez plus besoin de « plastique dans votre portefeuille » ...

De nos jours, La carte est donc naturellement totalement numérique. La pièce de plastique qu'on vous remet à l'inscription, est en fait un identifiant qui est rattaché à la carte virtuelle exactement comme votre compte en banque existe indépendamment de votre carte bancaire. Les supports physiques en plastique sont encore nombreux alors que l'identification avec les mobiles reste encore assez marginale. Mais ce n'est qu'une question de temps... Un jour prochain tout le monde ou presque s'identifiera avec son téléphone via la technologie NFC (Near Field Communication), le code 2D ou autre technologie interactive. Adelya a développé sa plateforme de telle manière que chaque consommateur puisse choisir le support qui lui convient le mieux.

Alors, que vous le vouliez ou non, le meilleur moyen de se lier à un client pour lui faire partager vos valeurs, c'est de lui remettre une carte et de l'inscrire dans votre base de données ! Depuis

longtemps, le monde du commerce a baptisé les cartes remise aux clients « cartes de fidélité », justement parce que le concept même de carte amène l'individu à l'utiliser souvent. Dans le monde de la consommation, on dit alors de quelqu'un qui revient qu'il est fidèle. Mais ne vous y trompez pas, lorsque vous remettez cette carte la première fois, vous savez une seule chose : si vous ne la remettez pas au client, si vous n'en profitez pas pour lui demander les informations qui vous permettront de communiquer avec lui, alors vous prenez tous les risques qu'en cas de non-retour de ce client, vous soyez dans l'impossibilité d'essayer de le faire revenir ! Ce client sera perdu à jamais... C'est donc uniquement pour cette raison qu'il faut « encarter » un client et non pour le rendre fidèle. La fidélité viendra si vous le méritez et uniquement si vous le méritez. Votre sourire, vos services, votre accueil et la qualité de vos produits sont les vrais motifs de la fidélisation. J'en ajouterai un, qui est votre capacité à résoudre les problèmes de vos clients quand ils en ont et surtout la manière dont vous vous comportez quand ils ne sont pas contents. Un chèque cadeau pour s'excuser a plus d'impact sur votre image qu'un chèque cadeau pour récompenser beaucoup d'achats.

**Conseil numéro 1** : La « carte » est le moyen naturel de tisser un lien avec vos clients pour créer une communauté de fidèles. La saisie des informations attachées à la carte constituera votre base de données clients. Ce répertoire, est un capital énorme qui valorise vos fonds de commerce et vous donne la base de ce que les Pros appellent « la stratégie relationnelle ».

Oui mais, dans les projets de Collectifs de centre-ville, la carte est commune à tous les commerçants et ce concept n'est pas toujours bien perçu... Pourquoi ?

La première raison est que chaque commerçant a peur de « donner » ses clients aux autres et n'en voit pas l'intérêt immédiatement. D'autant plus que la réalité des déploiements dans un groupe de commerçants, montre effectivement qu'il y a de fortes disparités dans la motivation à référencer des clients dans la base générale de l'Union Commerciale (généralement le projet est porté par une UC). Cette disparité d'engagement est une cause de discorde et d'abandon de ceux qui ont l'impression de travailler pour les autres et de ne pas avoir les retours attendus.

**Conseil numéro 2** : On ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif.. Il vaut mieux démarrer un projet avec un groupe de pionniers très motivés, plutôt que de vouloir rassembler le plus grand nombre de commerçants au risque de perdre les plus motivés qui se rendront très vite compte qu'ils sont les seuls à jouer le jeu. Si le projet marche, les suiveurs viendront vous rejoindre !

### **- Caractéristiques de l'écosystème local et enjeux**

Vous êtes commerçant et autour de vous il y a 20 000 personnes ayant du pouvoir d'achat, de tous âges, de toutes professions, de toutes catégories sociales.

Vous vendez des vêtements pour enfants et votre étude de marché vous donne des chiffres macroscopiques sur le volume d'achat national que vous extrapolez à votre territoire.

C'est rassurant de savoir que beaucoup de gens achètent des vêtements pour enfants... Les parents, les amis, la famille proche ou lointaine... Mais l'offre est abondante et vous souhaitez évidemment que le plus grand nombre viennent acheter chez vous... Mais comment faire pour les en convaincre ?

Le projet de carte de fidélité collective de votre Union Commerciale est fait pour cela et vous

allez vite comprendre pourquoi.

Dans les réunions et les exposés des grands « gourous » du ça marche ou du ça marche pas, vous vous posez une tonne de questions et vous entendez tout et son contraire... Arrêtez cette ritournelle mentale car au fond il n'y a qu'une seule vraie question : Avez-vous envie collectivement de constituer une grande base de données qui rassemble le plus possible de consommateurs de votre territoire de manière à savoir « qui » est susceptible un jour de venir acheter quelque chose chez vous ?

C'est le seul et unique enjeu de votre projet à tous.... Ensemble vous allez pouvoir « identifier » suffisamment de monde pour avoir une bonne connaissance des consommateurs constituant votre marché local. Tout seul, vous n'arriveriez à en voir qu'une toute petite partie.

L'enjeu pour vous ensuite sera d'essayer de prendre la « part de marché » la plus importante sur cette population qui est maintenant totalement accessible et vers laquelle vous allez pouvoir vous rendre visible et communiquer.

Les « gros » ont des pouvoirs marketing que vous n'avez pas et jouent à fond sur les nouvelles technologies de l'internet pour communiquer tous azimuts. Vous, commerçants regroupés au sein d'un projet collectif, vous allez pouvoir faire comme eux et lutter à armes égales... si vous en avez la volonté ! Rien ne se construit en un jour et vous devez vous fixer des objectifs collectifs que vous vous engagez à tenir. Cela vous coûtera un peu de temps mais vous rapportera beaucoup quand vous aurez bâti « l'écosystème » vertueux qui vous donnera ce pouvoir de conquête et de fidélisation.

Bâtir l'écosystème, cela veut dire créer un équilibre entre l'offre et la demande, entre vous et les consommateurs potentiels qui iront acheter sur Internet ou dans les centres commerciaux. Beaucoup de commerces et peu de cartes présentent beaucoup plus de risques d'échec que peu de commerces et beaucoup de cartes.

La Poule et l'Œuf... vous connaissez tous le problème !

C'est élémentairement logique : si vous avez 2000 cartes diffusées pour 50 commerces adhérents au projet, vous avez moins de probabilité de voir du trafic de consommateurs ayant la carte que si vous avez diffusé 5000 cartes et que vous êtes 20 commerces.

Au départ, il y aura un ressenti différent et la conclusion « Ça marche ou ça marche pas » ne sera pas la même selon les cas.

<p><b>Conseil numéro 3</b> : Au départ d'un projet, chacun doit prendre un engagement de création de cartes en termes d'objectifs chiffrés mensuels. Ces objectifs doivent être suivis par le collectif. Ceux qui ne jouent pas le jeu après quelques relances et stimulations, ne doivent pas rester car ils mettent le système en péril.</p>
--

### **- Je te vois**

Chez Adelya, nous avons pris conscience très tôt qu'il fallait donner de la visibilité aux commerçants qui lançaient sur leur territoire une carte de fidélité collective. En effet, il faut bien qu'un citoyen qui prend la carte chez un commerçant donné, sache immédiatement qui sont les autres commerces qui l'acceptent.

Nous avons donc naturellement prévu qu'un site internet soit associé à tous les projets de cartes collectives et que ce site porte le nom de la carte. Ce point est important, car beaucoup de concepts très génériques portant le nom d'une carte nationale ne tiennent pas compte de la volonté d'un territoire d'avoir une carte portant son identité et ses valeurs. C'est aussi pour les élus, une démarche beaucoup plus censée dans les cas où la collectivité contribue au financement d'un projet. Le système doit, selon nous, faire la promotion de ceux qui le financent et l'animent et non pas la promotion et le buzz d'une marque nationale ou d'un acteur international.

Notre politique est donc d'ouvrir une infrastructure d'animation au nom du territoire, qui lui donne en plus une complète autonomie pour l'animation, la création des contenus, la gestion financière de l'écosystème et la possibilité d'ouvrir et de fermer des commerces facilement et en toute liberté.

L'autonomie est une très bonne chose mais elle a une contrepartie : il faut être proactif et s'occuper du système ! Nous verrons plus loin que c'est une cause d'échec possible dont il faut être conscient dès le départ. Vous êtes des commerçants et vous n'avez pas construit vos fonds de commerce en un jour. Si vous ne faites pas vos étalages et vos vitrines... ils ne se feront pas tout seul !

Dès qu'un commerce est ouvert, il apparaît immédiatement dans le site internet accessible via n'importe quel équipement du consommateur : son PC, sa tablette ou son smartphone.

En plus de se rendre visible sur ce site, chaque commerce peut se rendre attractif en publiant des offres exceptionnelles ou des bons plans réservés aux porteurs de la carte de fidélité de la ville. C'est un privilège de plus !

Dans notre plateforme, les plus courageux pourront même se créer leur vitrine virtuelle pour inciter des visiteurs de leur site internet à réserver en ligne. Vous rentrerez progressivement et naturellement dans le monde du « click and collect ».

Nous y reviendrons plus tard, mais c'est là un point fondamental à intégrer dans le lancement d'un projet : il faut donner envie !

Et oui, hélas, cela ne marche pas tout seul et les clients ne vont pas se ruer sur la carte sans que vous en fassiez la promotion, et ils ne l'utiliseront pas si elle leur donne droit à pas grand-chose... De plus si vous ne les surprenez pas et ne les étonnez pas régulièrement, ils s'en lasseront vite. Allez ne soyez pas démotivés... Le jeu en vaut la peine !

*Je te vois...* il faut que vous pensiez à soigner votre visibilité en favorisant la curiosité des membres du programme à venir régulièrement consulter le site pour voir ce qu'il y a de nouveau pour eux. Si rien ne bouge et rien ne change au fil des semaines, l'attractivité retombera comme un soufflé.

**Conseil numéro 4** : Quand on veut attirer des clients chez soi, il faut être attractif, le montrer et le faire savoir. Sans efforts, personne d'autre que le client habituel ne viendra pousser la porte de votre commerce. Si les efforts de tous sont importants, les consommateurs viendront régulièrement voir ce qu'il se passe de nouveau sur le site et vous créerez avec le temps, un réflexe addictif qui maintiendra et amplifiera la fréquentation de votre site, vous donnant ainsi

plus de visibilité et de chance de trafic.

Sans efforts et pugnacité, il ne se passera rien du tout !

## L'envie des commerçants

Lorsque nous parcourons la France pour rencontrer les Unions Commerciales, il nous arrive de nous poser la question : ont-ils envie ?

On a souvent l'impression d'un parcours du combattant de quelques-uns qui cherchent à convaincre un grand nombre de leurs confrères beaucoup moins persuadés de l'intérêt de l'initiative. C'est un des points également cruciaux de la réussite. Il vaut mieux peu de commerçants ayant envie que beaucoup sans grande motivation.

### - Comment naît le projet

Souvent, le projet naît par mimétisme avec d'autres initiatives lancées par d'autres villes. On est dans un mouvement, une tendance... Un élu ne peut ignorer aujourd'hui l'enjeu du commerce de proximité et certaines villes souffrent d'un début de désertification inquiétant.

Ce n'est hélas pas dans les phases où le malade est déjà bien atteint qu'il faut agir... C'est déjà presque trop tard, ou du moins, l'énergie qu'il faudra mettre pour faire renaître un dynamisme consumériste dans des quartiers qui s'étiolent risque d'être très difficile à trouver.

N'attendez pas et agissez maintenant quels que soient votre région et la taille de votre commune, son nombre de commerces ou la moyenne d'âge de vos concitoyens... Agissez vite !

En lisant cela, vous ne vous empêcherez pas de penser que je fais la promotion de ma Société et de sa solution et que forcément je ne suis pas crédible... Vous avez raison sur le premier point mais pas forcément sur le second car la crédibilité vient aussi de l'expérience et sur ce point nous en avons ! Essayez de passer par-dessus ce premier réflexe très français du « je ne suis pas d'accord » et demandez-vous plutôt pourquoi vous ne le faites pas ?

Question de budgets et de moyens me direz-vous !

Je ne suis pas convaincu que ce soit le seul frein. Il y en a un beaucoup plus subjectif véhiculé par certains qui est le « de toute manière, ça ne marche pas ! »

Nous sommes là au cœur du sujet et du scepticisme à combattre.

### - Les aides

Ah les aides ! ... Si on n'en avait pas comment ferions-nous ? C'est un handicap et un mauvais réflexe initial de penser qu'elles sont nécessaires et je sais que je vais m'attirer les courroux de certains en disant cela, mais franchement, vous commerçants qui êtes tous des entrepreneurs, comment pouvez-vous avoir besoin impérativement de l'argent public pour décider d'entreprendre ?

Je ne suis pas en train de dire que les aides ne sont pas une bonne chose pour permettre le développement d'un projet, mais je dis simplement qu'elles ne doivent pas être le moteur déclenchant l'initiative, car sans sentiment d'investir, le projet est en soi voué à l'échec.

C'est un constat du terrain... Nous montons notre projet Fisac, nous avons notre Fisac, nous

avons 15 000 € dans notre projet Fisac pour la fidélité...etc. Bref, sans aide publique point de projet possible !

Conseil numéro 5 : Si vous avez un projet de carte de fidélité dans votre ville, raisonnez en entrepreneur, montez un business plan et investissez collectivement. Sans sentiment d'investissement de la part de chaque commerçant, il n'y a pas de volonté de retour. Chacun sait qu'un retour sur investissement ne se fait pas en un jour !

Oui, car c'est bien un investissement qu'il s'agit de réaliser et pas un gadget à la mode pour faire plaisir à quelques-uns. Vous allez y mettre de l'argent pour en gagner et vous doter d'un moyen de dynamiser vos affaires. C'est une conviction que vous devez cultiver de la même manière que lorsque vous refaites votre vitrine, votre enseigne ou changez votre mobilier.

La différence peut-être, c'est que cet investissement va vous demander un effort quotidien. Vous vous offrez une « arme » pour lutter et prendre des parts de marché à ceux qui vous concurrencent. Un fusil dans son étui ne rapporte aucun gibier !

-

## **- Mobile ou pas mobile... les faiseurs de miracles**

En ce moment, c'est le grand débat à la mode... Pourquoi prendre une solution avec des cartes physiques en plastique à l'ère de l'iPhone, d'Android et autre Windows Phone... Les cartes doivent être dématérialisées voyons !

Alors nous avons ces cas de villes qui nous disent qu'elles se posent la question du support... To be plastic or not plastic ? Il n'y a pas de questions à se poser et franchement, c'est prendre le sujet par le petit bout de la lorgnette. Pensez global avant de tomber dans le détail du support de carte.

Ces tergiversations sont des faux débats poussés par des consultants apprentis sorciers de la technologie et des visionnaires d'évidences... évidemment nous irons tous vers du 100 % digital... un jour prochain, mais cela ne doit en rien freiner des décisions car aujourd'hui l'usage massif du mobile dans la vie commerciale courante est loin d'être généralisé. Cela vient doucement mais pas suffisamment encore pour qu'un système destiné à l'ensemble des consommateurs s'appuie dessus exclusivement !

Alors la solution est simple, il faut choisir une plateforme technologique qui fasse les deux à la fois et qui permette de suivre au fil du temps, les changements d'habitudes d'usage des gens, en satisfaisant dans le même écosystème, des consommateurs attachés à leurs cartes physiques et d'autres, des générations, X, Y ou Z, qui ne veulent plus entendre parler d'autre chose que de leur smartphone. Oui, c'est possible et cela ne doit pas être un débat d'école.

<p><b>Conseil numéro 6</b> : Quand on lance un programme collectif de fidélité dans sa ville, on doit faire en sorte que le système puisse toucher tout le monde sans exception et s'adapter à toutes les cultures technologiques en même temps.</p>
--

## **- Créer l'enthousiasme, un sacré défi !**

Souvent, lors de nos échanges avec les Unions Commerciales, on ne ressent pas le « feu sacré » et la motivation collective. Les discussions que nous avons sont très souvent basées sur un rapport « problème/solution » et rarement sur un rapport « désir/satisfaction ». Dans tous les actes de la vie courante, les gens arrivent à se convaincre de faire des choses sur la base de ces 2 principes généraux consistant à « vendre ses idées » ... Il n'y en pas d'autres.

Pourquoi le « désir » n'est pas plus fort !

En général, nous constatons que les commerçants qui sont regroupés dans les Unions Commerciales, le sont en général (ce n'est pas vrai tout le temps) pour représenter une force auprès des pouvoirs publics. Il y a des villes où il y a de nombreuses associations qui ne s'entendent pas forcément très bien.

Pourquoi ne s'entendent-elles pas très bien ? C'est souvent parce que leurs présidents ne s'aiment pas ! On est là dans l'univers de l'égo ☺.

Ce phénomène de « j'aime », « j'aime pas » est également très présent à l'intérieur même de l'association où les lois démocratiques s'appliquent pleinement et où la critique de l'action du bureau est jugée mauvaise par une bonne partie des membres.

Ce que j'écris là peut paraître anodin mais c'est en grande partie pour cela que « l'envie »

collective a du mal à s'exprimer. Nous sommes dans un univers hétérogène, de métiers différents, de sensibilités différentes, de tempéraments différents et la recherche d'un consensus entre gens qui ont du mal à adopter les idées de gens qu'ils n'aiment pas, n'est pas évidente à obtenir !

Hé oui, nous ne sommes pas dans une entreprise, dans un système hiérarchisé, où les décisions de la direction sont appliquées par l'organisation. Nous sommes dans l'univers des individualités sans gouvernance globale, dans l'univers du chacun pour soi et tous pour moi aussi tant qu'on y est... Celui qui crie le plus fort a souvent gain de cause et dans les réunions, les certitudes individuelles se télescopent sans possibilité d'arbitrage évident. C'est pour cela que les choses perdurent aussi longtemps avant que la décision ne soit prise... Il n'y a que des chefs à bord et l'intelligence collective est une notion subjective qui en général arrange bien celui qui réussit à imposer son point de vue ☺.

Alors, quand un projet démarre, il n'est pas évident que tous ceux qui y ont adhéré aient la même motivation de succès, ni encore la même vision de son utilité.

<p><u>Conseil numéro 7</u> : Quand on lance un projet, il vaut mieux embarquer avec soi des commerçants qui ont sincèrement envie de « mouiller » leur chemise sans arrière-pensée et qui ne s'arrêteront pas à la première difficulté pour dire « ça ne marche pas ! »</p>
---

## Les obstacles à surmonter

Essayons de regarder objectivement les vrais problèmes qui se posent aux commerçants en phase de réflexion sur un projet.

### - Expression du besoin

Très souvent, l'expression de besoin n'est pas formulée et le cahier des charges est inexistant. Le projet est décrit globalement et les attentes ne sont pas clairement explicitées. « Nous avons un projet de carte de fidélité, nous consultons, nous avons besoin d'une offre pour monter notre Fisac, il faudrait nous envoyer une offre car nous avons une réunion du bureau demain, nous aimerions que vous veniez nous voir pour nous présenter ce que vous faites... »

Ceci est un constat et non un reproche car très souvent l'Union Commerciale ne sait pas trop comment aborder le sujet. Des associations avec lesquelles nous travaillons comme la FNCV (Fédération Nationale des Centres Villes) sont heureusement là pour aider les commerçants et les conseiller sur ce type de démarches. Les villes ou les CCI avec les Managers de Centres Villes, sont également disponibles pour aider et conseiller les mutations vers le digital. Malheureusement l'éternel souci (légitime) des élus de ne pas interférer dans les choix, amène parfois à beaucoup d'inertie et d'errance qui pourraient être évitées si les sociétés privées pouvaient être consultées très tôt dans le cadre des réflexions et de l'élaboration des solutions.

Nous suggérons donc d'investir 2 ou 3 jours en phase préalable à la signature du bon de commande avec le prestataire de votre choix, pour rédiger avec lui un document contractuel qui sera annexé à votre bon de commande et fera office de périmètre d'engagement.

Cette dépense aura le mérite de rassurer tout le monde sur la bonne compréhension de ce qui est attendu et de ce qu'il y a à faire.

Nous nous sommes effectivement rendu compte que les mots pouvaient ne pas avoir le même sens entre des Sociétés à vocation technologique et de services et des commerçants dont le métier est très loin de ces nouveaux concepts d'animation 100 % digitale.

**Conseil numéro 8** : Achetez une prestation pour la rédaction de la fourniture attendue avec le prestataire de service que vous avez choisi pour être certains que vous vous êtes bien compris entre les promesses de l'un et les attentes de l'autre. Vous signerez le bon de commande sur la base de ce document.

### Petit message de bon sens économique :

N'oubliez pas que les Sociétés que vous sollicitez sur vos projets sont des entreprises qui, comme vous, ont des coûts d'exploitation. Les coûts que nous engageons avec vous durant des périodes souvent très longues sont importants et vous devez en tenir compte par respect économique des prestataires que vous sollicitez. Il nous arrive de gérer des cycles de vente de 2 ans avec de nombreux échanges téléphoniques, plusieurs mises à jour de propositions, voire plusieurs visites sur site et ces investissements pour bien vous conseiller coûtent très cher. Sans

compter que parfois, les permanents voire les élus changent et tout est remis brutalement à plat... Il faut repartir à zéro.

Très souvent, on nous demande d'aller vite car le projet doit démarrer rapidement et au final le sprint que nous faisons aboutit à un report de décision de plusieurs mois... Cela a forcément un impact sur nos coûts. J'ai vécu un cas extrême avec un bureau qui m'a reçu tout juste une demi-heure alors que j'avais pris un avion Toulouse-Paris, loué une voiture et fait de la route pour venir les voir... Décevant !

Heureusement, ces cas extrêmes ne sont pas fréquents.

**Conseil numéro 9** : Essayez d'optimiser le temps des prestataires que vous sollicitez. Echangez le plus possible par mail en préparant bien vos questions et si vous faites venir le prestataire, assurez-vous de pouvoir lui accorder le temps qu'il faut et faire en sorte de réunir tous les décideurs. Le temps c'est de l'argent pour tout le monde... Pour vous comme pour nous !

### **- Les projets complexes**

C'est également une tendance. Les collectivités qui s'impliquent avec les commerçants dans les projets de cartes de fidélité ont parfois des souhaits très simples à exprimer et de fait très complexes à mettre en œuvre. Même si la complexité, traitée par des gens compétents, se maîtrise, les coûts de mise en œuvre et de maintenance restent élevés.

Pour être concrets, prenons le cas des parkings et du stationnement. Dans certains projets, on nous demande que la carte de fidélité puisse être utilisée pour payer sa place de stationnement ou de parking. Théoriquement cela paraît simple car, il suffit de cumuler des avantages financiers chez les commerçants aux moments des achats et de stocker ces avantages de manière à les utiliser pour payer avec sa carte de fidélité. Mais sur le fond pourquoi est-ce compliqué ?

Il y a 3 raisons : l'interopérabilité, la responsabilité, le suivi de projet.

Pour simplifier le discours, je vais appeler A la société qui fournit le système de fidélité collectif et B la société qui gère les parkings par exemple.

Je vous passe les cas fréquents, où B peut être plusieurs !

L'interopérabilité va consister à vérifier que A et B sont capables d'échanger des données en temps réel pour utiliser l'argent stocké chez A afin de payer B.

Nous rentrons à ce stade dans un projet d'ingénierie qui va consister à vérifier si l'échange de données en question peut être fait dans des conditions suffisamment sécurisées et ergonomiques pour l'utilisateur, et suffisamment contrôlées et maîtrisées technologiquement pour les fournisseurs de services A et B. Croyez-moi, ce n'est pas simple car selon le niveau d'ouverture des logiciels de A et de B, le travail sera plus ou moins complexe. En effet, les éditeurs n'ont pas toujours conçu leurs solutions pour être communicantes avec un environnement tiers. Dans certains cas, ils sont même opposés à le faire pour des raisons purement commerciales. Ajoutez à ces remarques le fait que vous pouvez avoir différents systèmes d'encaissements à des niveaux de versions différents chez B et vous comprenez que la chose est compliquée et nécessite une étude approfondie.

La responsabilité est le deuxième frein issu directement du premier. Lorsque A et B signent leurs contrats avec l'UC pour l'un et la Ville pour l'autre, ils s'engagent à maintenir l'investissement fait en bon état de sûreté et d'efficacité de fonctionnement. Ceci les engage juridiquement vis-à-vis de leur donneur d'ordre respectif. Dans le cas d'un projet global intégré que je vais baptiser P, la collectivité achète P et souhaite que P fonctionne parfaitement. Quand P ne marche pas, qui est responsable ? Qui appelle-t-on ? Qui est chargé d'intervenir et de coordonner la résolution du problème ?

C'est cette responsabilité que les acteurs de type A et B redoutent le plus car leur solution peut être déstabilisée et fragilisée par l'intégration.

Retenez cette règle, l'intégration de 2 systèmes conçus par des gens différents avec des technologies différentes, amènera à l'utilisation d'un système global forcément plus instable que chacun des sous-systèmes pris séparément.

Cela m'amène naturellement au troisième point, le suivi de projet.

Que ce soit en mise en place ou en exploitation, il est bon de désigner un seul acteur qui soit en charge de la maintenance de l'intégration et d'isoler cette mission du reste du projet en termes de coûts.

En règle générale, essayez de gérer ces projets de manière progressive afin de ne pas cumuler tous les aléas de mise en route d'un seul coup. Certaines méthodes pragmatiques peuvent être mises en place en diminuant le risque technologique. Explorez-les et choisissez un mode de démarrage peut-être plus frustrant par rapport à vos souhaits, mais aboutissant au même résultat de manière plus « rustique » mais plus sécurisante.

Le souhait technologique ne doit pas prendre le pas sur le bon sens paysan.

### **- Comprendre les offres**

C'est un vrai casse-tête pour tout le monde ! Quand on vient poser de la technologie sur un environnement humain, il y a 2 parties qui doivent construire ensemble un projet commun avec des cultures qui les opposent.

D'un côté, les offreurs de services numériques, toujours plus nombreux, toujours plus « innovants », toujours plus arrogants (souvent), toujours plus pressants et toujours meilleurs que les autres... et de l'autre côté, des commerçants toujours plus perdus, toujours plus hésitants, toujours plus méfiants et toujours plus saturés de toutes les sollicitations et solutions miracles qu'on veut leur vendre et qui pour certaines, n'ont jamais démontré leur utilité.

Essayons de regarder les choses objectivement : Les différences ne sont souvent que des questions de vocabulaire et d'interférences de neurones qui ne sont pas « câblés » de la même manière... Il faut faire l'effort de se comprendre et surtout de s'écouter. Une proposition est toujours claire dans la tête de celui qui l'émet et pas forcément dans la tête de celui qui la reçoit. C'est à ce niveau qu'il ne faut pas hésiter à bien s'assurer qu'on est sur la même longueur d'onde. Il en va de la sérénité de la relation future !

Conseil numéro 10 : Créez un petit comité d'étude des offres du marché avec ceux d'entre vous

qui ont la meilleure connaissance du besoin collectif et une bonne culture technologique internet, sans pour autant être des experts en programmation et des professeurs Nimbus du logiciel.

Il faut au moins une personne qui préparera le dossier technique et l'argumentera avec des mots simples, pour que le bureau prenne sa décision.

### **- Décider**

Mais qui décide ? C'est toujours une question que nous nous posons lorsque nous sommes en relation avec une UC et la réponse n'est pas évidente car il n'y a pas d'autorité pour décider mais simplement des personnalités qui peuvent amener ou non à la décision. Il y a des présidents énergiques et convaincus qui transmettent leur certitude en leader d'opinion. Il y a aussi les présidents plus hésitants, recherchant des consensus impossibles et n'étant eux-mêmes pas en situation de convaincre. Il y a des UC où la solidarité transpire et d'autres où les conflits sont latents de manière exacerbée. Nous vivons ces situations en permanence et nous devons en tenir compte dans nos relations, car au fond des choses il y a un trait d'union et un point commun à tous... Le besoin est là, évident, urgent et nécessaire au développement de tous, dans un monde de consommation agressive et débridée, tous canaux confondus.

La décision devrait être une évidence naturelle et une urgence car le manque d'anticipation peut être fatal pour ceux qui ne comprennent pas assez vite que la Société se digitalise, que les générations émergentes sont connectées 24/24 et que le virage est incontournable et à prendre maintenant.

Dans nos processus d'avant-vente, nous constatons que c'est souvent le permanent de l'association mais je devrais dire la permanente, qui fait avancer le dossier. En effet, ce sont très souvent des femmes qui poussent les dossiers vers la conclusion et qui rythment les échanges que nous avons avec les présidents ou présidentes.

C'est un fait, une association qui a une permanente ou un permanent est une garantie pour nous, fournisseurs de solutions, d'avoir un échange suivi et construit. C'est le bureau qui décide, mais le permanent prépare la décision de manière plus simple que lorsque l'association est une coquille vide.

**Conseil numéro 11** : Décidez de faire un projet marketing collectif en considérant que c'est un préalable stratégique statutaire non discutable dans votre UC. Ensuite posez-vous la question du quoi, quand, comment, qui, combien, etc. Vous verrez, vous allez gagner du temps !

### **- Financer**

Si on admet que la décision ne devrait pas être un problème pour décider de lancer un projet marketing collectif, le budget est en revanche un vrai sujet lorsque les caisses de l'association ne sont pas pleines et qu'une subvention est attendue pour entreprendre le projet.

Le financement reste un vrai sujet et c'est là qu'il faut l'approcher sous un angle entrepreneurial en réalisant un business plan mettant en évidence les besoins financiers pour lancer et faire vivre le programme.

Comme tout business plan, il faut prendre en considération la dimension temps et ne pas

vouloir tout engager la première année. Le système doit, à un moment donné, se financer par différentes sources de revenus et de ressources.

### **- Réflexion générale et de bon sens**

Vous avez décidé de prendre un virage digital dans votre communauté de commerçants et de lancer une carte de fidélité pour les citoyens consommateurs habitant votre ville et sa périphérie. Aucun projet ne se fait sans argent. Vous devez donc dès le départ sonder tout le monde sur le « combien êtes-vous prêts à investir ? ». Si personne ne veut mettre la main au portefeuille, alors laissez tomber, vous ne ferez rien de bien. Si vous êtes une dizaine et que chaque « pionnier » est prêt à investir 1000€, alors vous pouvez commencer à réfléchir.

**Conseil numéro 12** : Si personne n'est prêt à investir en moyenne 1000 € dès le départ du projet, laissez tomber. Vous serez constamment à la recherche des moyens et vous aurez l'animosité de ceux qui ne comprennent pas que vous leur demandiez de l'argent.

Vous trouvez peut-être cela choquant, mais en fait c'est tout simplement pragmatique... Ceux qui ne veulent rien dépenser au départ ne voudront jamais rien dépenser après coup et votre système s'étouffera par manque de moyens.

Testez donc leur motivation avant de vous rendre compte qu'ils voudront tout pour rien (oui, il y en a ...).

Alors évidemment, vous vous dites que toutes ces Sociétés qui vendent des solutions « web » les développent très vite et que c'est normal que vous puissiez avoir tout pour pas cher !

Dans l'absolu, c'est vrai, il y a plein de développeurs talentueux qui peuvent réaliser des choses rapidement et pour pas cher. Vous pouvez vous laisser tenter par cette approche artisanale, car après tout au moins vous pourrez faire développer ce que vous voulez... Je croise plein de gens de très bonne foi qui pensent comme ça. On ne peut pas les blâmer car nous vivons un monde d'immédiateté technologique, les startups fleurissent abondamment chaque jour et ce bel élan d'innovation a l'air si facile qu'on a du mal à penser qu'il faille payer chaque mois quelque chose à des gens qui ne font qu'héberger la solution qu'on pense avoir payée au départ du projet ! Malheureusement, cette attitude démontre une grande méconnaissance de ce qu'est l'industrie du logiciel, car c'est bien d'industrie dont il s'agit et pas d'autre chose. L'industrialisation d'un produit nécessite des investissements lourds pour :

- Développer le logiciel et le faire évoluer 3 à 4 fois par an ;
- Supporter techniquement les clients ;
- Héberger les données et les sécuriser ;
- Assurer les temps de réponses convenables pour une bonne exploitation ;

### **- Gérer la relation avec les clients et les suivre administrativement.**

Chez Adelya nous gérons plus de 10 000 points de vente et 8 millions de porteurs de cartes. Notre équipe est d'une vingtaine de personnes dont la moitié développe notre produit et l'autre moitié s'occupe des clients.

Nous avons conçu un logiciel générique mais excessivement adaptable aux métiers et aux

organisations de nos clients par simple paramétrage et lorsque nous corrigeons un « bug », nous le corrigeons pour tous nos clients en même temps. Nous sommes des industriels du logiciel et nous avons des contraintes et des coûts d'industriels.

Lorsque nous chiffrons la mise en place de notre solution dans une ville, nous faisons un devis qui, en général, représente des coûts de main d'œuvre et de fourniture d'accessoires. Principalement c'est du temps que nous vendons à ce moment-là et des produits de négoce lorsque nous fournissons des cartes physiques.

Une fois que le produit est mis en place et que vous commencez à vous en servir, nous vous facturons un loyer d'utilisation de notre logiciel. Vous ne l'achetez pas... vous le louez et n'en êtes pas propriétaire.

On appelle cela une solution SaaS comme Software as a Service... Ah ces américains, ils nous ont imposé presque tous les concepts informatiques que nous utilisons dans nos entreprises... Mais celui-ci a vraiment du sens pour les petites et moyennes entités. SaaS, cela veut dire que vous n'achetez pas une licence dont vous êtes propriétaire, mais que vous payez une redevance pour utiliser un service... ça ne vous fait penser à rien ? Oui, c'est exactement comme le streaming en musique, comme la vidéo à la demande ou comme toutes ces mutations qu'on constate aujourd'hui et qui nous détachent de la propriété pour vous faire payer uniquement la consommation et l'usage ! Le SaaS c'est l'usufruit du logiciel et non sa nue-propriété.

Vous le comprenez, avant les réunions de discussion avec vos confrères pour « éplucher » les propositions que vous recevez, prenez le temps d'expliquer ces concepts qui justifient les prix de loyer récurrent, car avec ce principe comme en LLD sur un véhicule, vous êtes certains d'avoir un logiciel toujours à la pointe et qui ne stagnera pas fonctionnellement. Cela a un coût qu'il faut comprendre et mérite aussi de bien se préoccuper de la capacité de votre prestataire de services à vous rendre le service attendu dans l'immédiat et dans le temps.

Vous allez être des dizaines de commerces et des milliers de citoyens à interagir au quotidien sur une solution d'animation commerciale qui va permettre de faire vivre dynamiquement la relation des deux univers : commerçants et consommateurs sous une même bannière, le nom de votre carte. Cet écosystème doit être solide et pérenne.

Méfiez-vous des gens qui ne vous font rien payer... ils ne vivront pas longtemps car aucune entreprise ne survit en faisant des pertes... Vous êtes bien placés pour le savoir !

<p><b>Conseil numéro 13</b> : selon l'importance que vous donnez à votre projet, prenez en considération la solidité de votre partenaire, la stabilité industrielle de sa solution et la capacité qu'il aura à vous assister et vous accompagner sur le long terme.</p>
---

## **- L'exploitation de la carte**

Revenons au moyen de générer des revenus dans votre business plan et à la manière de voir votre investissement comme une démarche qui s'autofinance et non comme une opération qui vous coûte chaque année. En effet, si vous voyez les choses sous l'angle de la dépense permanente, vous aurez peur et ne ferez rien, ou alors à contrecœur. Non, dites-vous que cela peut vous rapporter et je vais vous le démontrer.

Parmi les différents modèles de fidélisation collectives que nous avons expérimentés, celui qui

Le plus de potentialité et d'intérêt pour les consommateurs est le modèle dit du « cagnottage ». Ces concepts issus de la grande distribution ont un mérite évident : ils redistribuent du pouvoir d'achat directement et ce pouvoir d'achat est réutilisé au sein de l'écosystème, créant ainsi un cercle vertueux.

En effet, vous connaissez tous les programmes dits « à points », avec en général 1€ TTC d'achat = 1 point. Ces points sont ensuite convertis en bons d'achats déclenchés à des atteintes de seuils ou en achats de produits valorisés en points dans un catalogue.

Dans un réseau d enseignes, ces concepts peuvent marcher mais dans un réseau de ville multi-enseignes, ils sont très compliqués à gérer. Pourquoi ?

Et bien tout simplement parce que si l'attribution des points ne coûte rien, il faut ensuite faire une compensation compliquée lorsque les récompenses sont exercées par les clients chez les commerçants ou sur un catalogue en ligne. Si en échange de 200 points, je reçois un chèque de 10€ (soit l'équivalent de 5% de remise moyenne sur mon montant d'achat global) et que je vais dépenser ces 10€ chez un commerçant adhérent à la carte, je vais devoir prélever les autres de leur contribution à cette somme de 10 € ! C'est très compliqué et risqué de vouloir procéder au financement des chèques fidélité par les commerçants à posteriori de leur utilisation !

La seule solution admissible est de faire payer les points à l'émission et dans ce cas, de prendre le risque que ces points ne soient pas convertis ou pas utilisés... Les commerçants ont payé mais les clients peuvent ne pas venir dépenser cet argent en retour car ils accumulent des points à n'en plus finir ou reçoivent des chèques cadeaux qu'ils n'utilisent pas. L'association est bénéficiaire de cet argent collecté et non réinjecté, mais les commerçants, eux, vont rapidement se lasser de ne payer pour rien.

Evidemment, cela amène de la démotivation, et pour les consommateurs un certain désintérêt de voir qu'il faut acquérir une quantité faramineuse de points pour avoir un cadeau qui paraisse avoir un peu de valeur ! Si le système n'est pas très incitatif, la « non » générosité des commerçants pour récompenser la fidélité, sera trop « visible » et à la limite, facteur de lassitude.

La cagnotte est quant à elle « palpable et mesurable ». Gagner 0,5€ et les voir immédiatement disponibles dans sa tirelire, est perçu totalement différemment que des points dont on a du mal à attribuer une valeur.

De plus, la cagnotte est visible et utilisable sur simple sollicitation des commerçants. C'est de l'argent disponible pour tout achat chez n'importe lequel d'entre eux. Le client peut amasser « ses noisettes » tant qu'il veut mais il aura toujours le sentiment agréable d'avoir une somme à dépenser quand il le veut chez le commerçant de son choix. Du côté du commerçant, le « jeu » consistera à engager le client à consommer sa cagnotte chez lui, puisqu'au moment du passage en caisse, le commerçant en aura la connaissance en temps réel !

Chaque fin de mois les commerçants seront débités du montant des cagnottages consécutifs aux achats du mois et seront crédités des décagnottages effectués dans leur magasin suite à des achats dont une partie sera payée par le client avec sa propre cagnotte.

Pour ne pas conserver trop longtemps des montants stagnants dans les cagnottes de

consommateurs, il suffit de préciser dans le règlement du programme que la cagnotte est perdue s'il n'y a pas au moins 1 achat effectué par an ou un minimum d'achat effectué par an. Si ce n'est pas le cas, le montant de la cagnotte reste acquis à l'Union Commerciale. Ce principe a permis à de grands programmes internationaux de gagner beaucoup d'argent et de faire leurs résultats uniquement avec l'argent payé par les commerçants et non consommés par les clients.

Je ne recommande pas du tout de raisonner sur ce principe qui ne construit pas d'appropriation durable de la carte dans l'écosystème. Dans les villes, nous voulons développer un état d'esprit et une communauté de consommation autour de valeurs et de services partagés. Le but est de financer le système globalement et d'équilibrer ses coûts dans le cadre d'un investissement permanent au service de tous.

Pour éviter toute ambiguïté sur nos intentions, Adelya ne perçoit pas l'argent issu du cagnottage. Les sommes gérées sont centralisées dans un compte en banque ouvert par l'association des commerçants pour la fidélité. Ce compte appelé « compte pivot » est réservé à la gestion des flux financiers du système global d'animation. Il est sous la responsabilité de l'Union Commerciale ou de l'Office de Commerce.

Alors revenons au financement, comment ça marche ?

A chaque achat, les commerçants accordent un pourcentage du montant acheté pour la cagnotte. Le système mis en place calcule en temps réel le montant à partir d'une saisie par le commerçant sur un équipement connecté à Internet. C'est un prérequis de nos jours, le commerçant doit être connecté... C'est ça la mutation vers le digital. C'est devenu incontournable.

Ne souriez pas, beaucoup de commerces n'ont pas encore de « box » en magasin pour accéder à Internet.

Notre système Adelya Loyalty Operator, peut s'utiliser par le professionnel à partir de différents équipements en fonction du type d'activité : smartphones, tablette, mini PC, PC de caisse connecté, TPE de dernière génération IP/NFC.

Le professionnel peut décider de saisir ses informations en temps réel face au client, ou le faire quand il veut à partir de la saisie d'un support. Il peut aussi imaginer faire des importations de données si besoin.

Donc l'achat est entré dans le système très simplement et très rapidement, puis le système calcule le cagnottage en fonction du % accordé par le commerçant.

Imaginez que ce soit 5% (cela varie en moyenne entre 2 et 10% selon notre expérience).

**Conseil numéro 14** : Une « générosité » faible sera beaucoup moins motivante qu'une générosité forte ! Vérité de La Palisse me direz-vous... oui mais importante, car plus le consommateur y trouve son compte, plus il est motivé à utiliser sa carte et plus il en parlera autour de lui !

N'oubliez pas votre objectif : prendre des parts de marché aux gros de la vente en ligne, de la grande distribution et des centres commerciaux. Il faut être agressif et attractif !

5% de taux de cagnottage signifie que pour un achat de 100€, le commerçant sera prélevé en

fin de mois de 5€. Ces 5€ iront dans le compte pivot et seront utilisés pour payer le décagnottage.

Pour financer le fonctionnement de votre système, vous pouvez parfaitement et légitimement décider que vous créditez la cagnotte du consommateur de 4€ et que vous gardez 1€ pour vos coûts d'exploitation.

Pour être concret, voici des chiffres d'un de nos clients qui a une carte acceptée par 35 commerces. Il a diffusé au total 6 500 cartes de fidélité pour une commune de presque 20 000 habitants. Quasiment 30% de la population est encartée ce qui constitue un très bon score. La générosité moyenne n'est pas très élevée, elle est de 3% dont 1% finance les coûts de fonctionnement et 2% vont au consommateur. Le Chiffre d'Affaires réalisé avec la carte dans les 35 commerces est de 2 500 000 € annuel soit 25 000 € récupérés pour l'Union Commerciale et 50 000 € réinjectés dans les cagnottes des porteurs de cartes et réinvestis à plus de 90% dans les commerces. Le système est donc vertueux et très dynamique.

**Conseil numéro 15** : Visez un objectif de 30% minimum de la zone de chalandise que vous voulez cibler. Je dis bien zone de chalandise car si vous vous regroupez pour lancer une carte dans un quartier, une rue, une ville, ou un territoire d'agglomération, vos objectifs quantitatifs seront différents mais le pourcentage d'encartage doit rester important pour constater du « mouvement » en point de vente.

Adelya fait évidemment tous les calculs de répartitions et de mouvements nécessaires à la gestion des comptes et facture l'Union Commerciale sur la base d'un tarif d'achat de technologie précisé au contrat.

Ce point est important dans l'axe du financement du système car l'Union Commerciale ou l'ODC peut parfaitement revendre un service aux commerçants adhérents au prix qu'elle veut, dans la mesure où une valeur ajoutée d'accompagnement et de gestion est effectué par l'association. Ainsi, le coût à répercuter aux commerçants peut être totalement désynchronisé du coût facturé par Adelya, permettant ainsi de réaliser une marge d'exploitation pour financer le système.

Notre expérience montre que le montage du business plan se fait rarement avec cette approche de rentabilité. Il serait pourtant salutaire de le faire afin de ne pas laisser reposer la pérennité du projet sur des aides publiques.

**Conseil numéro 16** : Assurez-vous que votre projet peut se faire sans aide de la collectivité et sollicitez-là sur des aides à la communication ou à l'animation pour le lancement et non pas sur des aides pour acheter de la prestation technique.

### **- Les sponsors privés du programme**

Nous venons de voir la source principale d'autofinancement de votre projet mais il y en a bien d'autres.

À l'évidence, les sponsors en sont une et il y en a beaucoup dans votre entourage. Nous allons d'abord parler du privé.

Pourquoi une entreprise privée aiderait-elle financièrement un projet d'animation

commerciale ?

Généralement elle le fera car elle y trouvera un intérêt pour son image auprès des pouvoirs publics et aussi auprès de ses salariés. Elle peut également être directement intéressée par le média que peut représenter la « carte » de la ville, dans un but promotionnel de sa marque.

Je ne peux pas citer de marques ou d'entreprises dans ce document mais je suis certain que vous trouverez pas mal de pistes pour imaginer des sponsors permanents ou circonstanciels autour de votre carte.

Par exemple, posez-vous cette question : Qui a intérêt à ce que la ville soit attractive, commercialement dynamique et donne envie de venir s'y installer ?

- Les grandes Entreprises qui recherchent des compétences et des talents ;
- Les Sociétés de transports privés qui veulent favoriser l'usage de leurs moyens pour que la population utilise les transports en commun ;
- Les Sociétés de parking ou de stationnement qui pour la même raison, comptent sur le trafic en centre-ville pour optimiser leurs revenus ;
- Toutes les Sociétés de locations de vélos ou de voiture électriques en villes ;
- Les grandes entreprises de services, comme les Banques, les Assurances, les Mutuelles, sont également des candidats ;

Et d'autres encore... Vous pouvez aller présenter votre projet à ces Sociétés présentes sur votre territoire et leur demander un soutien financier, logistique ou en communication, en échange d'un statut permanent ou provisoire de sponsors au programme.

A titre d'exemple, j'ai vu des grandes marques payer 10 000€ pour figurer sur une des faces de la carte d'une enseigne tirée à 10 000 exemplaires, des Sociétés de parking ou des banques participant également au coût des consommables physiques du programme de fidélité.

**Conseil numéro 17** : Quand vous concevez le visuel de votre carte de fidélité (qu'elle soit physique ou virtuelle) pensez à réserver un espace publicitaire que vous monétiserez facilement. Vous pourrez ainsi faire financer les cartes !

N'oubliez pas également que vous pouvez lotir vos fabrications de cartes pour réserver une quantité de support à un annonceur et d'autres lots à d'autres sociétés.

Par exemple, si vous avez un club sportif dans votre ville, vous pouvez demander une participation au club pour personnaliser une carte réservée aux abonnés et aux supporters.

J'ai vu également des démarches originales visant à partager le visuel du verso de la carte en 2 ou 4 zones, pour y mettre les noms des commerçants fondateurs du système au lancement. Si vous êtes 20 commerçants dans une petite commune et que vous visez un volume de 2 000 cartes de fidélité, Vous pouvez faire 5 visuels différents portant chacun le nom de 4 commerces et en fabriquer 400 pour chaque série. Si la carte (carte à puce) coûte 1€/HT imprimée recto/verso, chaque commerce devra payer 100€/HT pour sa participation. Ce qui lui fait un coût publicitaire à 25 centimes par carte... Pas très cher, non ?

Chaque commerçant paye le support en participation publicitaire mais certains peuvent en

prendre davantage à diffuser car ils ont beaucoup plus de trafic que d'autres dans leur magasin. Il faut donc distinguer 2 choses, le financement et la distribution.

Editer 2000 cartes avec 4 encarts publicitaires, veut dire qu'il faut vendre 8000 espaces à 0,25€ l'espace. Vous pouvez imposer la quantité pour chacun mais vous pouvez aussi laisser la liberté à chacun d'acheter le nombre d'espaces qu'il souhaite avoir.

Ensuite, en fonction du trafic en magasin de chacun, vous pouvez très bien proposer des quantités différentes de cartes à diffuser aux habitants.

Il y a une autre catégorie de sponsors qui sont les entreprises prêtes à offrir des cadeaux pour l'animation, mais qui sont-elles ?

- Les cinémas ;
- Les théâtres et salles de spectacles ;
- Les marques automobiles ;
- Les salons et évènements ;
- Les parcs d'attractions, bowlings et autres sociétés de loisirs pour le public.

Ces Sociétés vous offriront des volumes de places et d'entrées gratuites en échange de la communication que vous pourrez intégrer sur votre site internet, sur vos newsletters et vos communications de campagnes plusieurs fois par an pour les grands évènements. Vous pourrez également vendre des opérations de communication pour des marques ou évènements privés en utilisant les outils d'emailings et de sms intégrés dans votre solution. C'est un confort que nous apportons à nos clients puisqu'ils peuvent utiliser sans frais nos outils d'emailing en illimité pour leur propre usage commercial et de se donner ainsi un nouveau moyen de financer leurs coûts d'exploitation.

Adelya engage ses clients à raisonner l'utilisation de son produit en termes de revenus et non pas de dépenses. Quand je dis cela, je ne dis pas que c'est facile, je dis que c'est possible et que c'est hélas rarement le cas dans les retours d'expériences que nous avons. Question de temps, de culture et de modèle économique généralement pas construit sous forme de projet d'entreprise. Nous sommes souvent dans un esprit très associatif avec un manque de recul sur la manière de bâtir économiquement les projets et de les financer par le simple fait que personne ne les porte vraiment en tant que chef d'entreprise !

Cette parenthèse sur la possibilité de monétiser la base de données globale des consommateurs de votre lieu étant faite, revenons maintenant aux cadeaux que peuvent vous faire certains sponsors.

Si des sociétés de spectacles ou de loisirs vous offrent des places ou des tickets, un conseil, ne les mettez pas au catalogue de votre programme de fidélité pour permettre aux clients d'en profiter avec leurs points.

Nous avons déjà testé cette approche et elle n'a pas été concluante. D'abord parce que la générosité ne vient pas des commerçants mais uniquement des sponsors qui ne donneront pas assez de « cadeaux » pour que le change points/cadeau soit attractif !

Ensuite parce qu'un programme qui ne fonctionne que sur un mode où les points attribués ne coûtent rien à personne est un très mauvais programme. Quand il n'y a pas de dépense, il n'y a pas beaucoup d'implication.

Mon conseil est de mettre tout cela en cerise sur le gâteau en intégrant des tombolas périodiquement et en faisant gagner des lots à des porteurs de la carte qui ont consommé dans une période donnée. La plateforme Adelya Loyalty Operator sait très bien gérer ce type de programme mixte associant avantages à la consommation et chances en supplément.

L'autre manière d'intégrer des sponsors sur votre site internet est de faire un catalogue de produits de loisirs du type tickets en vendant les billets aux membres du programme uniquement via le site web qu'Adelya vous ouvre au départ d'un projet. Sur ce site, les consommateurs pourront aller acheter des places à prix réduit avec leurs cagnottes. Ils imprimeront ou chargeront sur leurs mobiles un voucher pour aller récupérer leurs tickets en caisse chez les sponsors. La plateforme Adelya gère les stocks en temps réel et vous êtes certains de ne pas vendre plus de places que le nombre de places remises accordées par vos sponsors.

Voilà encore une astuce sympathique qui viendra dynamiser votre programme pour le rendre intéressant.

### **- Les annonceurs**

Dans votre ville ou sur votre territoire la capacité que vous allez avoir de communiquer avec une grosse partie de la population va obligatoirement intéresser des Sociétés qui veulent toucher ces gens. Votre base de données clients a une valeur qui intéresse les annonceurs !

Evidemment vous êtes respectueux de la population et vous aurez pris soin de lui demander à l'inscription s'ils acceptent de recevoir de la communication de votre part venant de vos partenaires et non pas des commerçants membres de votre réseau. Vous pouvez leur expliquer pourquoi vous leur demandez cela. Il n'y a pas de honte à demander aux habitants leur aide pour contribuer à l'équilibre financier de votre projet. C'est ça aussi la consommation citoyenne !

Sachez qu'avec notre produit, le consommateur est roi et peut se désinscrire à tout moment et en un clic sur son PC ou son mobile, pour ne plus recevoir de communication. Il peut même affiner cela par canal et décocher son « opt-in » sms uniquement en conservant par exemple son opt-in email. Nous avons développé notre produit dans l'esprit d'un « marketing de permission ». Pour ceux qui ne le savent pas, l'opt-in est l'accord que donne le consommateur pour recevoir de la communication promotionnelle. Ce sont des dispositions légales au même titre que le document CNIL qui doit être fourni lorsqu'une base de données est constituée. Adelya guide les commerçants pour exécuter cette démarche dans les procédures d'activation de son service.

En règle générale en termes d'utilisation d'une base de données privée, pour communiquer des promotions liées à des tiers extérieurs à la communauté des commerçants qui ont constitué la base, il faut simplement s'assurer au-delà d'en avoir le droit, de la pertinence et de l'intérêt des messages qu'on envoie pour les citoyens consommateurs.

C'est juste du bon sens et non une démarche publicitaire « sauvage ». Si vous avez l'impression de dire des choses intéressantes, alors faites-le sans réserve même si vous avez quelques remontées négatives.

Il faut s'habituer à une chose quand on se lance dans l'aventure d'un projet fidélité de centre-ville : vous ne plairez pas à tout le monde, ni du côté des commerçants, ni du côté des habitants.

**Conseil numéro 18** : N'oubliez pas que la base de données que vous allez constituer collectivement a de la valeur et que les porteurs de cartes ne vous en voudront jamais de leur communiquer des informations commercialement pertinentes pour leur pouvoir d'achat ou leur divertissement. Si vous ne le faites pas, ils se désintéresseront de vous !

Grâce à notre expérience, nous avons constaté une grosse défaillance en termes d'actions de communication vers les membres du programme. Une carte qui n'est pas animée régulièrement par une bonne communication destinée à réveiller l'intérêt des consommateurs pour les solliciter à venir chez vous ou plus généralement « en ville », est une carte qui sera oubliée par les porteurs et petit à petit ne servira plus.

Notre plateforme Loyalty Operator met à votre disposition toutes les fonctions de communication multicanale dont on peut avoir besoin. Quand nous regardons ce qui se passe dans une ville cliente, nous constatons que ces fonctions sont sous-utilisées alors que l'emailing est totalement inclus, en quantité illimitée, dans le loyer que nous faisons payer.

Ce que je vous dis là n'est pas uniquement un constat auprès de villes manquant de permanents pour le faire... C'est hélas une grosse majorité.

Vous faites un gros effort pour diffuser des cartes et après cela le membre ne reçoit plus de nouvelles de votre part... Il vous oubliera.

**Conseil numéro 19** : Votre programme de fidélité doit être « vivant » et les citoyens doivent recevoir une communication soutenue même s'il s'agit de faire la promotion d'événements qui ne vous concernent pas directement. Il faut créer du trafic en ville pour avoir plus de chance de trouver de nouveaux clients !

### **- La collectivité et les pouvoirs publics**

D'après ce que nous constatons, les mairies, agglomérations, CCI et plus rarement Chambres des métiers, sont toujours plus ou moins impliquées dans les démarches des Unions Commerciales ou des Fédérations, lorsque ces dernières ont une réflexion pour lancer un projet de dynamisation du commerce de proximité en centre-ville.

C'est en général très compliqué pour nous, acteurs du privé, de déchiffrer, décoder et comprendre les mécanismes relationnels au sein de la cité ! Au début, naïvement, nous pensions que tous les acteurs publics marchaient à l'unisson en additionnant leurs moyens et leur énergie pour le succès de ces opérations de dynamisation... Nous avons compris, à l'expérience, que tout cela était très compliqué et nous avons vu plus tard, que c'était même une des causes d'échec des projets !

En fait, il y a toujours quelqu'un, quelque part qui est moteur, mais il a autour de lui d'autres

forces d'influences qui sans être obligatoirement opposées, ont des avis différents, des suggestions technologiques divergentes ou tout simplement de la défiance.

Nous avons constaté également que souvent, hélas, les CCI et les Mairie ne travaillaient pas forcément en bonne harmonie et que chacun faisait un peu porter le chapeau à l'autre lorsque les projets prenaient du retard ou « ne marchaient pas » ... Et encore, retard est un euphémisme quand on constate que de décisions repoussées en décisions repoussées, on pouvait atteindre des dépassements de plus d'un an dans les plannings.

Bref, ce commentaire est évidemment très personnel et j'ai eu plusieurs fois l'occasion de dire aux uns et aux autres, que les entreprises privées n'étaient pas obligatoirement des personnes morales mercantiles voulant à tout prix gaver les pauvres collectivités de technologie inutile en s'enrichissant ! Nous avons une chose qui assure notre crédibilité, c'est notre expérience des projets acquise sur le terrain et notre capacité à transposer facilement un besoin en une solution beaucoup plus facilement qu'eux. Pourquoi tant d'arrogance ? Parce que nous avons vécu de nombreuses expériences réussies ou ratées, parce que nous avons la capacité normale de mieux connaître notre produit que ceux qui le regardent de l'extérieur, et parce que nous savons très bien que le succès porte sur bien autre chose que la technologie... et nous savons quoi !

A ce titre, nous aimerions être associés beaucoup plus souvent aux réflexions et aux projets très en amont et presque à leur genèse. Nous pourrions dans ce cas amener des éléments de solutions et de réflexions susceptibles de faire avancer les choses beaucoup plus vite.

Mais revenons, au financement puisque ce chapitre lui est réservé. Je ne suis pas un spécialiste des aides publiques, mais j'ai compris qu'elles existaient et que les commerçants comptaient souvent dessus. C'est une bonne chose que les aides existent mais une très mauvaise chose d'imaginer qu'elles soient indispensables. Elles doivent permettre d'aider mais pas de limiter les projets à leur enveloppe car c'est souvent comme ça qu'on nous présente les choses. Notre dossier Fisac est passé et nous avons 10 000€ dédiés au projet fidélité... Sous-entendu, vous devez me faire mon projet pour ce prix !

Je ne dis pas que c'est un petit budget, je dis simplement que la limite d'investissement par la subvention n'a pas de sens. L'aide doit être un complément et même un complément qui ne devrait pas être bloquant si elle n'est pas obtenue.

La culture de l'aide publique est ancrée dans la culture des projets collectifs et nous avons du mal à nous en séparer. Pourtant, elle devra obligatoirement diminuer avec le temps et il vaut mieux dès maintenant se préparer un état d'esprit d'indépendance financière. Cela n'empêche pas de solliciter les pouvoirs publics régulièrement mais autrement. En effet, toutes les initiatives venant pérenniser le commerce et apporter des services concrets à la population doivent sensibiliser les élus. Un concept lancé et financé par les commerçants, qui commence à bien fonctionner et qui constitue un écosystème de plusieurs milliers de personnes, sensibilisera beaucoup plus la générosité publique qu'un projet qui n'est pas sorti de terre et qui présente des risques pour l'argent public... Je ne vous fais pas de dessin ☺.

**Conseil numéro 20** : Sollicitez les pouvoirs publics pour vous aider lorsque vous aurez démontré que votre volonté et votre détermination vous ont permis de financer vous-même

vosre initiative collective et qu'elle apporte déjà des premiers résultats encourageants !

C'est une démarche classique d'investisseurs classiques. On vous finance si on croit dans le succès de votre projet. La collectivité vous aidera plus facilement si elle a conscience que l'argent public sera bien employé.

### **- Les cotisations des porteurs de cartes (si elle est payante)**

Voilà un sujet tabou sur lequel je vais m'arrêter et insister, car j'ai toujours eu du mal à comprendre la difficulté du monde du commerce à envisager une carte de fidélité « payante ».

Pourquoi ? D'abord parce que dans mon esprit, une carte de fidélité de centre-ville, donc multi-commerces, donc multi-enseignes, n'a rien à voir avec une carte de fidélité d'enseigne qui concrétise l'affinité d'un individu à une marque. Quand on souhaite que sa marque soit préférée à une autre, on peut se dire que la faire payer est désobligeant...quoique. J'ai fait l'expérience d'une enseigne qui n'y croyait pas du tout et qui après avoir constaté que vendre sa carte à 3€ dans 2 magasins pilotes n'a pas posé de problème particulier, a généralisé le principe et 3 ans après générait plus d'1 million d'euros de chiffre d'affaire par la vente des abonnements à la carte !

Car c'est là que réside la subtilité de « vendre » une carte... On ne vend pas un vulgaire morceau de plastique à quelqu'un (surtout lorsque le morceau de plastique en question a été sponsorisé), mais on lui vend un abonnement à un service local lancé par les commerçants et ça, c'est une approche totalement différente !

En effet, il ne s'agit pas de créer une relation affinitaire avec une marque en particulier mais avec un lieu ! En tant qu'habitant de ce lieu, je vais bénéficier d'avantages commerciaux que vont me donner les commerçants de ma ville et de ce fait, j'accepte d'acheter un « abonnement » à cette carte qui me fait bénéficier des avantages en question.

Imaginez que les commerçants me fassent économiser 100€ par an en remises et avantages divers dans ma consommation courante, je peux sans problème trouver intéressant de payer 3 euros chaque année (voire plus ...).

Vous le comprenez facilement, cette ligne de revenu est loin d'être insignifiante car si vous avez 5000 cartes sous abonnement récurrent, un revenu de  $3 \times 5\,000 = 15\,000\text{€}$  viendra s'ajouter à vos produits dans votre compte d'exploitation en plus des autres que nous avons déjà vu.

Parmi les objections que nous avons lorsque nous proposons cette démarche, il y a : « les gens ne la prendront pas, car déjà que c'est difficile de les inscrire quand c'est gratuit ... ».

Vous voyez dans cette phrase, il y a deux bonnes raisons de penser le contraire :

1) Vous êtes des commerçants, donc vous savez vendre et dans ce cas, vous vendez un service 3€ et vous devez être convaincu que c'est un très bon produit et que votre client fait une bonne affaire parce que c'est vrai !

2) Vous le savez, ce qui est gratuit n'a pas de valeur dans l'esprit des gens. En vendant un service, vous serez certain que les gens qui le prendront seront intéressés par votre offre et qu'ils se serviront de leurs cartes.

Dans la plateforme d'Adelya, il y a les mécanismes nécessaires pour gérer la vente de

l'abonnement à la carte et le renouvellement automatique en magasin ou en ligne.

**Conseil numéro 21** : Soyez fiers et conscients de la valeur du service que vous allez lancer et vendez-le ! Il n'y a pas de honte à cela et c'est votre métier de vendre !

### **- Les cotisations des commerçants**

Dernier axe de financement possible pour votre projet, votre cotisation marketing communication par commerçant adhérent au concept.

Au niveau de l'UC, vous avez déjà probablement une cotisation annuelle pour vos adhérents. Cette cotisation est peut-être fixe ou variable, peu importe, elle ne comprend pas à ce jour de participation à ce projet et il est légitime que vous en fassiez une option. Ceux qui souhaitent participer au lancement d'une carte de fidélité, peuvent peut-être décider de payer un additif à leur abonnement annuel de manière à contribuer à l'équilibre budgétaire et au financement de l'animation également. C'est à vous, UC, d'en décider et de fixer cette cotisation marketing.

Cette démarche n'est pas anormale et c'est celle que nous trouvons dans les centres commerciaux au sein de l'association des commerçants du centre. Dans ces cas, la cotisation est souvent liée à une unité d'œuvre définie conjointement. Par exemple le chiffre d'affaires ou la surface du magasin.

### **- Les droits d'entrées futures**

Au départ, vous avez eu du mal à constituer votre groupe de volontaires, mais vous l'avez trouvé. Surtout, n'essayez pas d'attendre d'avoir tout le monde dans votre projet... cela n'arrivera jamais !

Dès que vous êtes une dizaine regroupée dans un même périmètre, vous pouvez songer à démarrer. Surtout pas d'éparpillement car vous prendriez de gros risque. Vous allez donc financer les coûts fixes de mise en œuvre avec un noyau dur de volontaires que vous nommerez « fondateurs » (c'est votre start-up à vous !).

Dans votre business plan, considérez que cet apport initial de quelques-uns est du compte courant que vous leur rembourserez plus tard au fur et à mesure des entrées. Par exemple, imaginez que vous êtes 10 à financer une dépense initiale de 10 000€. Chacun apporte sa contribution et vous démarrez.

Vous estimez au départ que vous aurez à terme 40 commerces adhérents au programme. Vous fixez votre droit d'entrée future à 500€ par exemple. Du fait que vous êtes partis à 10, vous ferez venir dans le programme 30 nouveaux adhérents qui payeront 500€ chacun pour entrer, donc vous percevrez 15 000€. A vous de décider à quelle hauteur vous vous rembourserez vos avances. Peut-être à la hauteur de 100% pour financer le risque que vous avez pris au départ ou à la part théorique de coût par commerce ramenée à 10 000€ répartis sur 40, soit 250€ par tête. Dans ce cas, chacun récupèrera 750€ de sa mise initiale, si toutefois chacun des 10 fondateurs a avancé 1 000€ au départ.

Vous voyez, l'argent n'est pas un problème insurmontable pour ceux qui sont convaincus ; et ce qui ne doit pas être un problème non plus c'est d'en parler librement !

### **- Récapitulatif des axes de financement de votre projet**

Si nous résumons les axes possibles d'autofinancement du projet, nous pouvons lister :

- Les frais de gestion prélevés sur le cagnottage ;
- La publicité vendue sur le support carte (pour la financer) ;
- Les revenus d'abonnements de la carte si elle est vendue ;
- Les cotisations marketing des commerçants ;
- Les ventes d'opérations de communication à des tiers ou à des commerçants du groupement ;
- Les contributions de type mécénat ou sponsoring d'Entreprises ou de Marques ;
- Les droits d'entrées futures.

Si vous construisez votre business plan avec cette optique, en planifiant vos coûts et vos revenus sur un horizon de 3 ans, vous verrez que le système peut fonctionner et s'autoalimenter.

**Conseil numéro 22** : Soyez optimistes et battez-vous avec l'énergie de construire, comme des créateurs de startups qui vont chercher des capitaux pour bâtir leur projet...Si vous y croyez fermement et que vous communiquez votre passion dans votre écosystème, vous trouverez les sources de revenus dont vous avez besoin.

### **- Conduire le projet**

Ça y est, vous avez choisi votre modèle économique, vous avez acheté une prestation pour rédiger votre projet et vos attentes et vous savez très bien comment vous financer. Le bon de commande a été signé et le projet peut commencer. C'est la première étape à laquelle il faut bien se préparer pour ne pas que l'enthousiasme se transforme en déception : La gestion du projet est un travail auquel les Unions Commerciales ne sont pas forcément accoutumées, ni préparées.

Il faut clairement se dire les choses, un projet n'est pas une partie d'échanges informels désordonnés, conduisant tout le monde au fil de disponibilités aléatoires, à faire tout comme il faut, et à se retrouver miraculeusement en état opérationnel !

Non, ce n'est pas ça. Un projet est un parcours contraignant en termes de fournitures et d'échanges d'informations entre les parties, qui amène les uns et les autres à respecter des plannings, gérer des aléas et progresser pas à pas de manière coordonnée et contrôlée, de la première réunion de lancement au déploiement dans tous les points de vente.

**Conseil numéro 23** : Un projet est un parcours contraignant qui permet de travailler à la livraison clé en main de la solution que vous avez commandée. Cela demande du travail de votre part, de la disponibilité et de la rigueur dans le respect des tâches à réaliser.

Ne sous-estimez pas ce projet, vous avez passé des mois de travail et de discussion à vous convaincre les uns et les autres et vous êtes soulagés d'avoir pris la décision. Réjouissez-vous mais dites-vous bien que le vrai travail commence maintenant !

### **- L'administration et le chef de projet**

Pour que tout fonctionne bien des deux côtés, il faut désigner un chef de projet dans votre

association qui sera le correspondant principal du chef de projet de votre prestataire. Prenons comme hypothèse que ce soit Adelya. Désignez la personne qui saura être votre porte-parole et saura s'exprimer en votre nom. En effet il est préférable qu'Adelya ait un interlocuteur privilégié dans la phase de préparation de votre solution. Il faut quelqu'un qui ait du temps à accorder au projet pour fournir à Adelya les éléments dont elle a besoin pour paramétrer le produit. Si votre ville a au sein de la mairie ou de la CCI, une personne qui peut consacrer du temps durant cette phase et qui a une culture technique ou une expérience de mise en place de projet numérique, c'est très bien et il faut lui demander de l'aide. Après tout, les ressources travaillant au développement économique des territoires dans les collectivités publiques, sont là pour s'impliquer avec vous et vous amener la capacité de temps et l'expérience qui vous manquent.

### **- La culture du projet... une rupture avec la phase de vente**

Ce paragraphe est de la plus haute importance car vous devez comprendre que durant quelques mois, vous allez être en relation avec des gens qui ne pensent pas comme vous, ne travaillent pas comme vous et ne parlent pas comme vous.

C'est normal, chacun son métier !

Cette différence culturelle est tout à fait saine car dans ce monde, la richesse naît de la complémentarité des hommes et des femmes qui construisent ensemble. Mais la nature humaine a souvent du mal à rester positive lorsque celui qui est en face n'est pas en harmonie avec soi. Il faut donc, dans cette période de construction de votre projet, que vous acceptiez de parler avec des personnes qui ont parfois un drôle de langage et des exigences différentes que vous avez du mal à comprendre. Vous êtes commerçants et ils sont informaticiens ou chefs de projet dans une société qui fait du logiciel... Vos pensées ne seront pas toujours en adéquation !

Ne vous inquiétez pas les bons professionnels connaissent cette différence et ils feront tout pour se mettre au diapason avec vous. Vous devez simplement vous aussi faire un pas vers eux pour assimiler des concepts nouveaux et un vocabulaire inhabituel. Il n'y a rien de compliqué dans tout cela, il faut juste avoir envie de se comprendre et de s'aider mutuellement.

**Conseil numéro 24** : Au départ d'un projet lorsque vous commencez à dialoguer avec les équipes de votre prestataire de services, n'hésitez surtout pas à dire humblement que vous ne comprenez pas lorsque c'est le cas et demandez des explications avec le sourire. Les replis sur soi et les rejets par sentiments d'être incompris et d'avoir en face de soi des « extra-terrestres », n'aboutiraient qu'à des frustrations inutiles et ralentiraient votre projet.

Je crois bon de m'attacher à ce point car je le vis régulièrement dans mon organisation au moment où le chargé d'affaires, qui a très souvent passé de nombreux mois à dialoguer avec vous, aboutit à une signature d'accord et passe la main à ses collègues de l'équipe chargée de mettre en œuvre la solution chez vous. Ce moment est en général difficile pour lui car il sait que vous, qu'il a chouchouté pendant des mois avec une attitude empathique empreinte d'écoute et de conseil, allez d'un seul coup changer de style dans l'accompagnement et allez momentanément vous sentir déstabilisé. Nous faisons très attention à ce moment délicat pour que la transition se fasse le plus agréablement possible pour vous.

En interne, nous fonctionnons avec 3 équipages à bord du bateau Adelya : les concepteurs et développeurs du produit Loyalty Operator, ils sont 6 au moment où j'écris ces lignes ; les 5 chefs de projets et techniciens qui sont chargés de paramétrer le produit pour répondre à vos besoins et vous apporter du support ; enfin les 5 chargés de marchés qui entretiennent une relation avec vous du premier contact jusqu'à la signature du contrat. Si je rajoute à ces 3 groupes, la responsable administrative qui vous facture entre-autres ☺ et votre humble serviteur, vous avez là les 18 personnes en CDI chez Adelya. 2 contrats pros en alternance amènent notre quotidien à réunir une vingtaine de personnes qui ne travaillent que pour vous. Notre souci permanent étant de vous amener le meilleur de nous-mêmes et la meilleure des solutions.

Comment ? En vous écoutant, en apprenant de nos expériences bonnes ou mauvaises, en investissant sans arrêt et en restant résolument à votre service.

J'en reviens donc, après cette parenthèse organisationnelle, à mon propos. Les personnes qui sont en relation avec vous durant toute la phase dite « d'avant-vente » dans notre jargon, sont en totale osmose avec vous car elles connaissent mieux que les techniciens, vos problèmes, vos difficultés, vos attentes et vos états d'âme... Durant tout le processus, il va se créer une relation très intime entre vous et vous allez faire confiance ou non à cette personne. Si vous lui faites confiance, la relation que vous allez établir sera forte et contribuera souvent à vous décider à conclure.

La difficulté vient ensuite, lorsqu'il faut abandonner ce lien privilégié pour passer dans une relation plus formelle, technique, structurée et nécessaire au déroulé du projet. Vous devez l'admettre et vous y préparer, car malheureusement ce ressenti émotionnel acquis précédemment avec la personne qui vous a conseillée, ne peut se transmettre l'instant d'une réunion de lancement de projet. Vous allez changer d'interlocuteur et apprendre une nouvelle relation, sans pour autant rassurez-vous, que la précédente soit complètement coupée.

Cette nouvelle relation sera riche et vous fera entrer dans le monde de l'usage.

Auparavant, vous étiez dans le monde de la construction, des concepts, des idées et des modèles. Après cela, vous entrerez dans le monde de l'utilisation, de l'efficacité, du résultat. Vous devrez donc être à la hauteur du travail à fournir.

**Conseil numéro 25** : Préparez-vous au changement d'interlocuteur entre la phase de décision et la phase de réalisation. Avant, vous serez en relation avec quelqu'un dont la mission est de vous amener à choisir la bonne solution et le bon modèle. Après, vous serez avec quelqu'un dont la mission est de réaliser ce que vous avez commandé et vous mettre en situation de l'utiliser de manière performante.

Le premier définit avec vous où vous voulez aller, le second vous y conduit.

### **- Les réunions de suivi/ relations avec le prestataire**

Vous l'avez bien compris, un projet est un parcours de travail cadencé par un planning et un ensemble de points de contrôles seront positionnés dans le temps pour mesurer l'avancement et analyser les dérives s'il y en a. Dites-vous que très souvent le cycle des projets de mise en œuvre est directement lié à votre disponibilité pour fournir les informations, tester ce qui vous

est délivré, vous former et préparer tout ce qu'il vous faudra pour démarrer. Ne paniquez pas, vous serez guidé, mais vous devrez fournir un travail demandant de l'énergie et de la réactivité.

Sinon, vous mettrez plus de temps qu'il n'en faut normalement pour démarrer un projet et cela sera préjudiciable à votre réussite.

Pourquoi ? Tout simplement parce que l'enthousiasme, la motivation et l'espoir que vous aurez générés durant la phase de choix de votre solution, s'amenuiseront avec le temps au risque de s'éteindre !

Ne prenez pas ce risque et allez vite.

De notre côté, il se peut qu'un développement dont vous avez besoin, prenne du temps, voire qu'il nécessite d'attendre le déploiement d'une version du logiciel. Nous vous tiendrons informés et nous nous organiserons pour que vous puissiez avancer malgré tout. Car rares sont les situations de blocage complet.

Pour illustrer ces cas particuliers, je vous délivre rapidement quelques explications pour que vous compreniez comment fonctionne un développement de logiciel en mode industriel. Lorsqu'une Société réalise un logiciel et que ce logiciel est fait pour vous uniquement, sa création ou sa modification n'impacte que vous seul. Dans ce cas, si vous attendez, c'est parce que votre prestataire de service n'a pas fini de réaliser l'adaptation que vous lui avez commandée. Un logiciel en mode SaaS comme celui d'Adelya est un produit. Il y a une grosse différence car un produit est un logiciel mutualisé qui évolue avec des « versions » et qui s'enrichit, se corrige au rythme des évolutions. En mode SaaS, comme expliqué plus haut, les mises à jour sont déployées pour tous nos clients en même temps. Chez Adelya, 3 fois par an, un déploiement général met à disposition les nouveautés du logiciel à tous nos clients au même moment. C'est très sécurisant et économique pour vous, car lorsqu'une anomalie est détectée, elle est corrigée pour tous. Soyez tranquilles, si jamais un « bug » bloquant était détecté pour un de nos 10 000 points de ventes actifs, nous n'attendrions évidemment pas un déploiement de version pour le corriger. Nous le ferions immédiatement avec un « patch » logiciel qui permettra d'attendre la nouvelle version en assurant ainsi la continuité du service

Pourquoi est-ce économique également ? Parce qu'en général, les constats et demande d'évolutions que nous constatons et répertorions comme étant nécessaires, sont financés par la Recherche et Développement d'Adelya qui les met ensuite à disposition pour tous dans le cadre du paiement des loyers. Ainsi, vous avez un produit qui évolue sans vous coûter plus que le loyer défini. Cela mérite d'attendre un peu, plutôt que de développer la fonction tout de suite à ses propres frais.

**Conseil numéro 26 :** Gardez un bon rythme dans la phase de réalisation de la solution de manière à démarrer le plus vite possible et maintenez l'enthousiasme de tous au plus haut ! Restez conscients que le logiciel est une industrie qui mérite des processus qualité et qui n'est pas une science exacte. Tous les cas d'usages ne peuvent pas être testés et les corrections peuvent prendre un peu de temps lorsqu'elles ne sont pas bloquantes.

A cet égard, nous vous encourageons vivement à bien tester les paramétrages et personnalisation qui vous sont livrés avant de déployer la solution chez tous les commerçants.

Les problèmes techniques sont pour la plupart mineurs, mais les vagues qu'ils provoquent peuvent être dommageables lorsque cela touche beaucoup de monde en même temps !

A ce niveau abordons un point crucial d'un bon suivi de projet. La remontée des difficultés et des problèmes techniques rencontrés.

C'est un constat quasi généralisé, les commerçants utilisateurs de la solution mise en place dans le cadre d'un projet de carte de fidélité collective, ne font pas remonter systématiquement à l'Union Commerciale ou au prestataire, les gênes, inconforts ou difficultés qu'ils rencontrent. Il nous arrive lors de déplacements sur les territoires, de le découvrir longtemps après ou de constater que des abandons sont liés à des problèmes ou mauvais usages dont nous n'étions pas forcément informés. Attention, je ne suis pas en train de dire que le prestataire n'a aucune part de responsabilité dans ces situations, je dis juste que la remontée des incidents, leur description et la volonté de les corriger, est un prérequis à la bonne résolution des difficultés lorsqu'elles existent.

Trop souvent, ces situations d'inconfort sont résumées par le sacro-saint « ça ne marche pas » suivi d'une intention d'abandon. C'est sur ce processus que je vous alerte. En aucun cas, dans le cadre d'un logiciel industrialisé et commercialisé largement, un problème dit technique ne devrait amener à un rejet de la solution s'il est pris à temps et bien traité. Les seuls cas impossibles sont les environnements d'utilisation qui sortent des recommandations et prérequis techniques d'utilisation. En effet, comme tout produit industriel, il y a une notification préalable d'environnement à respecter pour que tout fonctionne bien.

Vous devez être sensible à ce point important dans la relation que vous allez avoir avec votre prestataire. Les problèmes dits techniques sont trop souvent mis en avant pour justifier un non usage et il faut vérifier et s'assurer de leur nature de manière factuelle. C'est évident qu'un commerçant ne doit pas être handicapé au moment de son encaissement par un système de fidélisation défaillant. Mais j'insiste de nouveau sur le fait que lorsque la solution est suffisamment flexible pour « s'adapter » à l'environnement, en choisissant sur un point de vente le bon procédé à appliquer, alors la résolution d'une difficulté est totalement liée à la manière dont on la traite. Il faut dans ces cas de figures particuliers, ne pas s'énerver au moindre aléa et surtout communiquer ce qui se passe de manière suffisamment descriptive pour que cela soit corrigé. A cet égard, nous avons conçu notre solution de telle manière que vous puissiez nous faire remonter vos appréciations et vos demandes d'évolution, par le biais d'un espace réservé au support technique, dans lequel vous pouvez poster des emails auxquels vous aurez des réponses. En cas d'urgence, vous pouvez également nous appeler.

**Conseil numéro 27** : Essayez de décrire le mieux possible les difficultés que vous rencontrez et faites-le dès que vous les constatez, sans vous habituer à vivre avec. Même si une première demande n'a pas donné de résultat satisfaisant, persévérez, et gardez une démarche constructive même en cas de mécontentement. Le succès passe parfois par des phases d'ajustements difficiles dans lesquelles la bonne compréhension réciproque est la seule clé pour aboutir.

## Le grand jour

### - On lance !

La date que vous vous étiez tous fixée est proche et vous vous apprêtez à lancer votre projet, mais êtes-vous bien prêts ? Vous allez me dire qu'on n'est jamais totalement prêt et vous avez raison. Il ne faut pas perdre de temps et se jeter à l'eau à un moment donné... Oui, mais il ne faut pas se noyer pour autant !

Alors, c'est quoi « être prêt » quand on lance un système de fidélisation collective ?

Nous l'avons évoqué largement au début de ce livre, vous allez créer un écosystème d'animation visant à faire naître une communauté d'intérêt entre vous commerçants et la population de ménages consommateurs qui vous entoure.

La moindre des choses est de vérifier au départ que les uns et les autres vont pouvoir commencer cette nouvelle relation de manière fluide et que « l'expérience » nouvelle de chacun sera agréable et ne sera pas démotivante.

A ce stade, vous avez fait la « recette » de la solution technique que vous avez commandée et vous êtes à la charnière du projet qu'on appelle « le déploiement ». Pour déployer, vous vous êtes assurés et avez testé que tout fonctionnait normalement. C'est le minimum mais ce n'est évidemment pas suffisant. Selon les modèles de programmes de fidélité que nous installons chez nos clients, il y a ce qu'on appelle des « parcours clients » différents.

Qu'est-ce qu'un « parcours client » ? C'est l'ensemble des événements que le client va vivre dans la relation avec vous pour la gestion de sa « carte » de fidélité qu'elle soit virtuelle ou non. Il faut que ce parcours soit simple et rapide pour vous comme pour lui.

Avant de vous lancer, vous devez simuler le passage d'un client en caisse chez chaque commerçant membre du programme afin de vérifier que tout se passe bien, que tout fonctionne pour chacun et que les mécanismes d'enchaînement de tâches face aux clients sont maîtrisés. Il vaut mieux perdre une semaine à s'en assurer plutôt que de faire vivre aux clients une mauvaise expérience.

C'est comme un spectacle collectif à préparer... Imaginez que vous deviez monter en scène à 50 commerçants pour jouer un sketch tous ensembles devant des milliers de spectateurs, je suis certain que vous prendriez le temps de répéter pour ne pas être ridicules devant eux ! Ici, c'est pareil. Vous devez marquer les esprits immédiatement et laisser une bonne impression collective car les consommateurs se parlent entre eux et les réseaux sociaux sont impitoyables !

Voici une astuce pour partager entre vous la tâche des tests avant lancement. Créez votre propre fiche client ainsi que celles des membres de votre famille, dans notre plateforme et demandez-nous de vous paramétrer un programme de fidélité « spécial employés » et de prévoir un paramètre de votre fiche client qui vous identifie comme tel. Lorsque votre carte sera lue, le commerçant qui vous recevra verra immédiatement que vous êtes un collègue ou

un membre de sa famille.

Au début, rendez-vous service mutuellement et allez chez vos confrères à proximité de votre magasin pour les mettre en situation de réception d'un client.

Ce sera un bon entraînement entre vous et chacun apprendra vite et sera moins stressé le jour du vrai départ. Vous n'êtes pas obligé de vous faire des vrais achats entre vous pendant ce test. Il suffira de nous le dire et nous ferons en sorte que ces mouvements ne viennent pas polluer vos statistiques réelles.

Les 2 choses à bien maîtriser au démarrage sont :

- Créer des clients et attribuer les cartes de fidélité ;
- Enregistrer des achats pour attribuer des points ou des euros.

Je ne détaille pas volontairement ces 2 processus dans cet ouvrage car notre plateforme Loyalty Operator permet de les définir de manière totalement différente selon les choix qui seront faits avec vous sur le type de programme et le type « d'enrôlement » (action de référencer un consommateur dans la base de données de votre association) que vous souhaitez mettre en place.

Les stratégies sont multiples et comme nous les avons toutes expérimentées, nous saurons vous exposer les avantages et les inconvénients de chacune.

Il serait effectivement trop long et fastidieux de vous détailler à ce niveau, des méthodes et processus qui seraient hors sujet par rapport à l'objectif de cet ouvrage.

Mon propos est de vous amener à prendre du recul sur un sujet complexe et non de vous faire un cours de techniques marketing pour mettre en avant les différents procédés technologiques dont nous disposons.

Dans le test que vous ferez entre vous, mettez-vous dans votre peau de commerçant mais aussi dans celle de vos clients. Recevez la communication de bienvenue, appréciez-là, connectez-vous sur les espaces du site internet et prenez connaissance des interfaces et informations qui s'y trouvent.

Paradoxalement, je connais beaucoup de nos utilisateurs qui n'ont pas fait ce travail, à savoir celui de se mettre à la place de leurs clients ; c'est pourtant le meilleur moyen ensuite de les conseiller et de répondre à leurs questions.

Répondre à leurs questions ? Eh oui, ce sera à vous de le faire, car les habitants de votre ville s'adresseront à vous quand ils auront une question relative au programme de fidélité. Vous devrez pouvoir leur répondre et définir les processus de remontées d'informations vers le gestionnaire du programme chez vous et ensuite vers Adelya si cela est nécessaire.

Vous avez noté le rôle clé du « Gestionnaire du Programme » ! Il faudra en désigner un qui sera l'interlocuteur unique de votre prestataire. C'est important dans l'organisation et la vie du projet comme nous en avons déjà parlé plus haut.

**Conseil numéro 28** : Entraînez-vous bien avant le match ! Répétez les phases de jeu, simulez les situations, maîtrisez le système et ne vous laissez pas intimider par la technologie. Vous faites

tous les jours chez vous avec tous vos appareils domestiques des choses beaucoup plus compliquées.

La technologie est à votre service et pas l'inverse. C'est vous qui la dominez et vous vous en servez pour aboutir à un résultat. N'oubliez jamais ce résultat... Vous faites tout cela pour une seule finalité : garder vos clients et en avoir de nouveaux pour rester dans la compétition de ceux qui vous font la guerre, tout en utilisant les mêmes armes ! Vous devez devenir des Warriors ☺.

### **- La préparation**

Dans la phase de préparation, il y aura des tâches à réaliser en dehors du système informatique que vous avez acheté et que vous avez testé et paramétré. Ces tâches sont aussi importantes que la préparation technique et elles concernent les supports visuels et papiers que vous allez utiliser pour communiquer sur la carte : Flyer d'information, Welcome Pack, Kakemono, vitrophanie, totem, PLV de comptoir... J'en vois sourire, pensant que dans un monde numérique, les supports physiques ne servent plus à rien... Ils se trompent ! Regardez les programmes d'enseignes et prenez exemple sur eux, ils utilisent encore énormément de communication visuelle papier pour l'animation de leur programme. Les gens qui se jettent sur leur smartphone toutes les 5 minutes existent, mais vous pouvez être certains que si vous misez sur une diffusion d'informations uniquement numérique, vous passerez à côté d'un pourcentage important de clients. Soyons objectifs, les chargements d'applications via des QR codes (codes 2D) ou des tags NFC, ne provoquent pas une ruée d'enregistrements... Les volumes sont encore décevants, vous pouvez en être certains. Les Smart Cities et autres univers publics numériques et très tendances, seront au rendez-vous du futur et nous en sommes les premiers convaincus puisque nous avons conçu notre plateforme pour cette finalité. Mais à ce jour en 2016, la massification n'est pas encore là, même si l'accès internet avec les smartphones est totalement démocratisé et est même passé quantitativement devant l'accès via les PC. Il faut donc obligatoirement pour le moment garder une approche duale et faire vivre en parallèle une modernité basée sur 2 approches : 100% digitale pour les générations X (et encore pas totalement), Y et Z qui elles vont en être totalement imprégnées, et une autre mixte utilisant encore les supports physiques carte et papier.

Explications : Pour l'inscription dans le programme, prévoyez deux méthodes réservées à des populations différentes. Une méthode numérique où le client fait lui-même le travail d'inscription sur son mobile ou sur son PC et vient chercher sa carte dans un magasin (ou ne prend pas de carte du tout) et une méthode mixte internet/papier, qui laisse le commerçant faire l'inscription dans le programme, soit devant le client en temps réel s'il a le temps, soit par saisie a posteriori d'un flyer papier rempli par le client sur lequel le commerçant notera simplement le numéro de carte qu'il vient de remettre. Ainsi, vous ne laisserez rien au hasard et pourrez enrôler dans le programme de fidélité, 100% des clients de toute génération.

N'oublions pas que notre pays vieillit et que le pouvoir d'achat se trouve également chez les seniors pas toujours à l'aise avec le monde d'Internet.

Conseil numéro 29 : Pensez et travaillez bien toute la communication visuelle pour faire la promotion de la carte de fidélité. Prévoyez un budget pour cela. Comme pour l'impression des

cartes, vous pouvez trouver des sponsors pour vous aider à financer ces supports, parmi les institutionnels principalement.

## **- Le plan de communication et d'animation**

Nous l'avons déjà abordé précédemment mais il me semble important que vous en fassiez un sujet à part entière car il aura de l'importance pour les campagnes automatiques circonstancielles et programmées que nous allons travailler avec vous.

En termes de marketing relationnel, vous devez avoir une bonne vision globale de la communication et des échanges que vous allez entretenir avec les membres inscrits dans votre base de données. C'est ce tempo qui va rendre votre programme vivant. Si vous ne sollicitez pas régulièrement vos clients autour de temps forts, ils vous oublieront rapidement et ne présenteront même plus leur carte en venant chez vous.

Donc, faites un plan de communication pour l'année et communiquez-le à tous les commerces membres du programme de fidélité, pour qu'ils puissent être informés des dates de lancement des campagnes et les anticiper. Nous avons intégré un intranet de communication dans notre plateforme Loyalty Operator qui vous permet un échange bidirectionnel entre celui qui anime le programme au sein de l'Union Commerciale et chaque commerçant. Servez-vous de cet environnement pour toute la communication que vous faites pour gérer votre carte de fidélité, afin de ne pas mélanger les messages liés au fonctionnement de la solution avec tous les autres mails de votre messagerie.

Vous pouvez sans crainte envoyer 1 email par semaine à vos clients en plus de la communication automatique de type anniversaire ou chèque fidélité s'il y a lieu.

En dessous d'un mail par mois minimum, vous prendrez le gros risque que votre programme ne soit pas jugé très dynamique. Je vous engage donc à bien penser à votre stratégie relationnelle car elle seule va donner de l'existence à ce que vous faites. Les gens ne le devineront pas tout seul ! Si vous envoyez peu d'emailings, si votre site internet est toujours le même avec les mêmes bons plans chaque semaine, si vous n'en parlez pas dans votre magasin et si vous ne relancez pas régulièrement les consommateurs, alors ne soyez pas surpris que les courbes de fréquentation plongent vers le bas au lieu de croître...

Je fais une parenthèse sur l'email et les sms. Le sms est très efficace mais il coûte un peu d'argent à chaque campagne que vous faites. Pour vous donner de la liberté d'action et vous permettre de gérer cette consommation en toute indépendance, nous avons placé une boutique au sein de notre back office qui vous permettra d'acheter en ligne des packs de sms et de les utiliser comme bon vous semble.

Il en va de même pour les courriers postaux que vous voudriez utiliser pour certaines occasions. Le courrier qu'on reçoit dans sa boîte aux lettres à son nom est systématiquement ouvert.

Concernant l'emailing, beaucoup me disent que les gens en reçoivent trop et qu'on en est saturé... C'est vrai. Cependant, observez votre propre comportement en réception d'emails promotionnels et analysez vos réflexes de « non ouverture » et de « mise au panier » ; vous constatez certainement que vous ne mettez pas immédiatement à la poubelle, ce qui vient d'un

univers connu et habituel qui vous envoie de l'information. D'accord, vous n'allez pas forcément ouvrir ou lire tout ce que vous recevez, mais vous ouvrirez ce qui peut potentiellement vous amener quelque chose que vous jugez positif dans votre vie. Alors la communication autour d'une carte de fidélité que vous avez prise, qui touche votre environnement de vie quotidienne, qui s'inscrit dans vos habitudes de citoyen consommateur, correspondra pour vous à une relation « acceptée » voire attendue si les contenus sont toujours intéressants.

**Conseil numéro 30** : N'hésitez pas à communiquer par email très souvent avec les membres porteurs de la carte, ils ne comprendraient pas que vous ne le fassiez pas et ils mesureront le dynamisme de votre programme à la fréquence de vos messages. Ne pensez pas que vous serez « intrusif » si vous leur envoyez de l'information qui leur propose des bonnes affaires. Ils l'attendent de vous !

### **- Attention à ne pas communiquer trop tôt**

Attention à la communication trop précoce. Nous avons vu des cas de très grosses dépenses locales financées par les pouvoirs publics pour faire du bruit au moment du lancement. Affichage, campagne de presse, opérations de street marketing... Durant un temps court, la ville vit l'évènement de manière intense et la scénarisation se déroule tous azimuts avec les élus en tête. C'est très bien pour la vie locale mais cela peut être totalement contreproductif si le système n'est pas prêt à fonctionner à plein régime ensuite. La douche froide peut être difficile à digérer si l'engagement des dépenses a été important et que le résultat n'est pas au rendez-vous...

**Conseil numéro 31** : Avant de faire sonner les trompettes, assurez-vous que la « machine » est prête à l'accélération et supportera la montée en charge de manière fluide et organisée. Lorsque cette précaution sera prise, engagez les dépenses de communication pour booster un démarrage qui sera absorbé sans problème par l'ensemble de l'écosystème.

## La dure réalité

### - Animer et suivre le projet

Vous venez de traverser 2 grandes étapes de la vie de votre projet. La genèse et le choix de votre solution qui vous ont absorbés durant de longs mois, puis la mise en œuvre qui a été une période de travail importante pour réaliser la solution avec votre prestataire et préparer tous les éléments marketing utiles au lancement. Ensuite vous avez lancé et communiqué ; le projet est maintenant sur les rails... Et c'est à ce moment-là que vous allez vous rendre compte qu'on ne peut pas se contenter de faire le minimum et que le système lancé ne marche pas tout seul !

Eh bien oui, le « système » est goulou d'attentions qu'il faut lui porter pour qu'il ronronne. C'est un affamé de nouveautés et de surprises. Il faut vous creuser la tête tout le temps pour apporter à vos clients ce qui va les rendre accros à votre carte et vous la présenter sans que vous ayez à la demander. C'est quand ce phénomène se produit que vous avez gagné et que vous pouvez dire que la mayonnaise a pris !

Ce n'est pas utopique, c'est possible, mais cela va demander toute votre attention en termes de surveillance et de contrôle. C'est comme lorsque vous faites un gâteau, vous regardez le four régulièrement pour être certain de régaler vos amis ! Votre système, c'est la même chose, si vous ne le considérez pas comme quelque chose de précieux à élever pas à pas, vous serez déçu du résultat, car je me répète : ça ne marche pas tout seul !

Ce système c'est votre « bébé ». Vous devez lui apprendre à marcher, à parler, à grandir, à être indépendant... Ce sera long mais tellement satisfaisant une fois réalisé !

Votre objectif est donc encore très loin et vous allez devoir vous mettre en mode suivi, afin d'analyser ce qui se passe et détecter les faiblesses et les points forts de votre écosystème.

Vous allez constater beaucoup de points faibles et vous serez enclin à ne voir qu'eux... Faites l'effort de voir aussi les points forts car ce sont eux uniquement qui vous tireront vers le haut et vous encourageront à persévérer !

Vous connaissez tous, « Star Wars » j'imagine, alors vous ne devez pas tomber du côté obscur de la force ☺.

### - Vendre ou ne pas vendre l'idée

La première chose que vous allez constater, c'est que certains vous ont suivi dans l'aventure mais ne se sont pas appropriés totalement votre « bébé » commun. Oui, c'est encore un bébé qui a besoin de grandir et comme nous l'avons dit, il est glouton !

Pourquoi dire qu'ils ne se sont pas appropriés le système ? Simplement parce que vous allez vous rendre compte que vous avez de très grosses disparités en création de cartes entre les uns et les autres et que certains font vivre régulièrement votre site internet en publiant de nouvelles offres et d'autres non. C'est un point crucial car si vous avez beaucoup plus d'inactifs que d'actifs, ces derniers vont rapidement se démotiver de travailler pour les autres.

Vous devez donc « vendre » l'idée constamment et vous aurez parfois un sentiment de lassitude auquel il va falloir résister. En effet, la réussite appelle la réussite, et lorsque le cercle deviendra vertueux, la communauté des commerçants deviendra elle-même sélective et les sceptiques se marginaliseront tout seuls. Ces belles paroles sont très théoriques, car le positivisme est une vertu plus rare que son inverse et vous qui avez lancé ce projet au départ, serez davantage confrontés aux râleurs sceptiques qu'aux enthousiastes convaincus.

**Conseil numéro 32** : Vous devez « vendre » votre projet à tout moment avec l'objectif de convaincre les sceptiques, sans rechercher des consensus illusoire.

La force de persuasion est votre meilleure arme, si vous avez dans votre équipe, une personne possédant cette qualité, vous aurez fait la moitié du chemin.

Enfin, avancez en étant sélectif. N'embarquez pas ceux qui n'y croient pas, vous les convaincrez plus tard !

### **- Déminez rapidement les situations d'enlèvement**

Tout le monde le sait, gérer c'est prévoir ! Il faut tout le temps anticiper les problèmes avant d'être dans le mur. Vous devez prendre le temps de surveiller l'activité de votre projet au minimum chaque semaine. La surveillance est différente en fonction des phases de déploiement.

Au début, il ne sert à rien de mesurer la fréquence de visites du site ou les retours de campagnes, car les volumes sont trop faibles pour être significatifs. Si vous envoyez une campagne à deux personnes et qu'une seulement ouvre votre email, vous pourrez dire que vous avez 50% de taux d'ouverture, mais cela ne veut rien dire !

Les seules choses à faire au départ sont de dérouler de manière acharnée un processus d'enrôlement des consommateurs dans votre base de données et de vendre la carte à chaque passage en caisse à ceux qui ne l'ont pas et de ne pas oublier de la demander pour attribuer des avantages à tous ceux qui l'ont déjà. Vous connaissez le traditionnel « Avez-vous la carte du magasin ? », et bien vous devez faire exactement pareil avec pugnacité, tous ensemble pendant des mois en disant : « Vous avez la carte de notre ville ? » et si non, « Je vous la remets car vous allez économiser sur tous vos achats »... Ne demandez pas « voulez-vous la carte ? », dites « Je vais vous la faire, c'est un soutien important à votre commerce local » ☺.

Quand je vous dis « vendre », peu importe qu'elle soit payante ou gratuite, vous devez systématiquement dérouler les arguments pour convaincre de l'intérêt de la prendre. Vous savez certainement que dans la vie, tout le monde vend ses idées à tout le monde en permanence. Il y a ceux qui ne suivent pas votre idée par esprit de contradiction et qui sont contre ce que vous dites par principe et qui de toute manière diront non ; il y a ceux qui disent toujours oui à tout ou « fais comme tu veux » ou « ça m'est égal » et ceux-là vont vous prendre votre carte mais attention, ils vont le faire parce qu'ils ne savent pas dire non ou pour vous faire plaisir et ne seront pas forcément des bons utilisateurs ; il y a ceux qui vont vous dire « bravo enfin ! » et ceux-là sont totalement acquis à l'idée car ne vous y trompez pas les Français aiment globalement les « cartes de fidélité ». Enfin, il y a tous ceux qui écoutent, à qui il faut expliquer pour qu'ils soient évidemment d'accord que c'est une bonne opération pour eux car à

part un refus de principe basé sur une éthique personnelle, une bonne affaire ne se refuse pas !

Vous devez être totalement convaincu de cela vous-même pour être à l'aise dans la préparation des messages que chaque commerçant doit délivrer. Eh oui, il faut que chacun délivre la même communication pour que le buzz s'amplifie de manière homogène. De nos jours, dire à quelqu'un qu'il peut épargner 2 à 5% sur sa consommation courante, est un message positif pour tous ceux qui savent que leur livret A leur rapporte moins de 1% !

Alors, ayez une profonde conviction de rendre service aux gens et soyez fiers de votre projet pour le communiquer à vos clients.

Les Français aiment leurs maisons, leurs appartements, leurs nids. Ils sont assez « famille » et investissent souvent durant longtemps pour s'acheter un toit. Ils sont de plus en plus soucieux de leur environnement de vie et aiment constater un bon dynamisme économique même si les projets immobiliers peuvent fâcher les défenseurs des espaces verts ou des vieux quartiers. Tout cela n'est pas grave quand les choses avancent et que les chamailleries ne sont que des choix de priorité ! La véritable angoisse, c'est lorsqu'il ne se passe plus rien car l'économie est partie. Vous tous, commerçants et artisans, vous êtes cette richesse indispensable pour les résidents et pour les touristes. Vous êtes ce que les gens aiment voir autour d'eux, même quand ils ne poussent pas votre porte. Soyez-en conscients et impliquez-les directement dans vos envies de communiquer avec eux et de leur amener les meilleurs services et de bons produits. Faites vibrer la fibre « écolocaliste » de chacun. Provoquez une attitude éco citoyenne et vous verrez que dans la majorité des cas, votre message passera, quelles que soient les générations.

Aimez vos clients et ils vous le rendront !

**Conseil numéro 33** : Détectez les problèmes d'inactivité très tôt. Fixez des objectifs à court terme à chacun et surveillez les résultats. Allez voir ceux qui ne diffusent pas de cartes et essayez de comprendre pourquoi ils ne le font pas. Faites des piqûres de rappel régulièrement car le naturel revient... naturellement au galop. Tant que vous ne constatez pas d'hostilité ou de mauvaise volonté, persévérez dans vos efforts. Si vous sentez que la motivation est absente, proposez au commerçant de quitter le réseau d'acceptation...c'est le test de la dernière chance après argumentation ; s'il n'y a pas de résistance et de tentative de vouloir rester malgré tout, alors procédez à sa sortie en laissant une porte ouverte pour plus tard.

### **- Les antagonismes locaux**

Ce que je vais exprimer dans ce chapitre n'est absolument pas une généralité, fort heureusement car ces constats sont extrêmes !

Je suis parfois stupéfait de constater l'effet dévastateur des antagonismes locaux entre associations, commerçants ou encore pouvoirs publics.

C'est le choc des égos, des antipathies, des pouvoirs, des vérités, des rancœurs ou de la bêtise. Un projet se crée sous l'impulsion de quelques bonnes volontés, et sous prétexte que ce n'est pas le point de vue ou l'idée ou les intérêts de certains... Alors s'en suit un festival incessant de mesquineries, de bâtons dans les roues et de propos destructeurs de bonnes volontés, qui

viennent vous miner la vie.

Affligeant !

Je ne vais pas placer le débat au niveau des entités ou organismes en eux-mêmes mais uniquement au niveau des hommes ou des femmes qui jouent un rôle dans le développement local du commerce qui parfois, et trop souvent à mon goût, ne savent pas unir leurs énergies, leurs intelligences et leurs compétences pour bâtir et construire ensemble en profitant de la richesse de leurs complémentarités.

Je peux vous paraître utopiste mais si tous les gens qui ont un pouvoir d'influence pouvaient avancer ensemble et dans le même sens, ce serait une force énorme pour arriver au succès. Hélas dans tous les exemples de la vie citoyenne, ces oppositions stériles sont la plaie des projets lorsqu'elles subsistent aux décisions prises et aux intérêts généraux.

Ce qui me pose le plus de difficultés dans ces situations, c'est la non-objectivité des acteurs et l'incapacité à dépasser leurs certitudes ; certitudes qui malheureusement sont parfois basées sur des connaissances sommaires voire erronées des sujets.

Si vous êtes dans un contexte de ce type, votre stratégie doit s'appuyer sur la tactique du « pourquoi ? ».

C'est très simple à comprendre. Si on vous critique, si on vous affirme que vous ne faites pas les choses comme il faut, si on vous dit « je n'y crois pas »... demandez pourquoi afin de comprendre et demandez à tous ceux qui vous empêchent d'avancer, de vous apporter de l'aide !

J'ai vu des conseillers de CCI s'opposer fermement à des initiatives de conseillers de Mairie, ou l'inverse. J'ai vu des commerçants s'opposer parce qu'ils voulaient tout simplement favoriser une autre solution que celle qui avait été choisie ; j'ai vu des présidents s'opposer par simple affinité personnelle avec un opposant à la solution en place ; bref, j'ai vu beaucoup de situations dans lesquelles l'objectivité était absente et l'envie de « casser » plus forte que l'envie de « bâtir ».

En revanche, vous remarquerez que lorsque vous demandez de l'aide à ceux qui s'opposent, ils n'ont pas toujours de réponses concrètes à vous apporter et leurs arguments sont pauvres au regard de leur animosité !

En allant vers eux, vous les déstabiliserez et si vous faites toutes vos démarches par mail ou courrier, vous garderez une traçabilité précieuse de votre démarche positive et des refus d'aides que certains opposants devraient être dans l'obligation de vous fournir.

Sollicitez donc l'aide de tous ceux dont la mission est de vous soutenir quels que soient leurs avis ou sentiments personnels. Cela est d'autant plus vrai, lorsque les personnes concernées, sont rémunérées avec de l'argent public !

**Conseil numéro 34** : Demandez conseil ou de l'aide à vos ennemis ; vous les amènerez à justifier leurs positions et en tirerez des enseignements. Vous les déstabiliserez et ils devront expliquer pourquoi ils ne vous aident pas, voire pourquoi ils veulent mettre fin à vos initiatives.

N'oubliez jamais que la critique se propage plus vite que les compliments et que le monde se complaît plus aisément dans la mauvaise nouvelle que dans la bonne. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les médias... Les événements heureux se vendent moins bien que les catastrophes !

### **- Implication et patience**

Vous êtes dans la dure réalité et vous vous rendez compte de l'ampleur de la tâche. Vous savez maintenant que laissez faire gentiment sans trop vous engager, va vous permettre de fonctionner mais sans résultats probants.

Vous avez pris la mesure de l'effort à fournir et de l'implication nécessaire et surtout vous avez pris conscience du temps nécessaire à la réussite.... Alors vous allez traverser une période durant laquelle vous allez gagner ou perdre.

Je vais m'attacher d'abord à décrire ce qui peut vous faire perdre, et ensuite, nous partirons ensemble sur un chemin plus lumineux qui vous donnera quelques pistes pour réussir et pour espérer.

C'est cette deuxième voie qui sera la bonne.

## L'abandon

### - Et pourquoi ça ne marche pas tout seul

Beaucoup pensent qu'une fois le service lancé et ouvert, les résultats arrivent naturellement comme par enchantement et surtout arrivent vite ! Ils attendent une corrélation directe entre ce qu'ils font et ce qui se passe dans leur magasin. Les choses sont plus subtiles que cela, voyons pourquoi.

Vous vous souvenez que nous avons insisté sur l'effort à fournir pour mettre des contenus attractifs sur le site de la carte pour donner envie aux membres du programme de venir en boutique. Il y a des anecdotes fréquentes qui nous sont remontées, du type : « Je vous ai écouté, j'ai mis un bon plan et ça ne marche pas car je n'ai vu personne venir le demander ».

Dans cet exemple, vous avez un résumé de ce qu'il ne faut pas penser ou du moins des conclusions négatives qu'il faut éviter de porter trop vite.

Le bon plan attractif que vous avez mis a un but : donner à ceux qui viennent visiter le site, l'impression que c'est intéressant de venir y faire un tour régulièrement. Cette impression générale au départ va être fondamentale pour que ceux qui ont pris la carte, se disent qu'ils ont bien fait de le faire !

Vous ne pouvez pas savoir si une personne qui entre dans votre magasin pour la première fois vient parce qu'elle vous a découvert grâce à ce bon plan séduisant que vous avez posté ! Vous avez fait de la pub pour votre boutique en mettant des choses qui marquent le visiteur du site, c'est tout.

Rappelez-vous l'objectif principal : vous rendre visible dans un écosystème privé. C'est un travail de longue haleine et cela ne se produit pas tout seul.

Les gens ne vont pas vous présenter leurs cartes ou vous la demander sans que vous ne les sollicitiez... Là encore, ça ne se fait pas tout seul !

Alors non, cette solution « informatique » n'a pas encore le pouvoir d'auto-fonctionner. Ce n'est qu'un outil d'aide à la décision et à l'automatisation de tâches programmées, à votre service et qui comme tout outil, demande un bon artisan pour faire du bon travail. Ce n'est pas la faute de « l'ordinateur » comme on peut l'entendre encore aujourd'hui si vous n'obtenez pas de résultats. La plupart du temps, sauf en cas de manquement technique ou de non performance, le responsable du non résultat : c'est vous !

### - Mais que fait notre prestataire ?

Nous avons fréquemment l'impression que nos clients Unions Commerciales (UC) attendent beaucoup plus de nous, que ce que nous avons vendu. La notion de services à rendre est implicitement perçue comme étant une obligation attachée au statut de client. Hélas, les réalités économiques de chaque entreprise, font qu'il ne peut pas en être ainsi. L'attente et la frustration ressentie que le prestataire n'en fait pas assez, n'est pas du tout en phase avec les

prestations de services dues dans les forfaits mensuels payés. C'est un point délicat, sur lequel il vaut mieux être très clair au départ au risque de créer rapidement un sentiment d'abandon et de déception.

En ce qui concerne Adelya, nous mettons en œuvre une plateforme qui permet une large autonomie pour que l'UC exécute des actions de marketing et de communication.

Après la phase de mise en place, le loyer que nous faisons payer à nos clients couvre le support technique de la solution, l'hébergement et la sécurisation des données, la maintenance corrective et évolutive de la plateforme internet et il donne accès à toutes les fonctions utilisables existantes. A vous de vous en servir !

A ce stade, nous constatons à l'évidence qu'il y a de grosses lacunes d'usage.

Le problème, est que l'UC n'a pas les moyens de payer un service marketing d'accompagnement comme peuvent le faire des enseignes nationales et nous ne pouvons pas affecter une partie de nos capacités de production sans contrepartie financière. Alors que faire ?

Les commerçants doivent être lucides sur le fait qu'ils ne peuvent pas vouloir que le loyer facturé chaque mois soit peu cher et demander toujours plus de services gratuits. C'est comme si un client venait leur acheter 1 kilo de pommes de Terre et leur demandait ensuite de venir à la maison préparer la purée !

La métaphore n'est pas si éloignée que cela de la réalité. Nous sommes des industriels du logiciel, nous fournissons des moyens performants, mais nous ne sommes pas rémunérés pour amener un résultat qui dépend de votre intervention et de votre gouvernance.

Vous avez les manettes en main et vous devez jouer la partie vous-même !

**Conseil numéro 35** : Lorsque les choses ne tournent pas rond, demandez-vous bien si c'est vraiment votre prestataire de services qui est en cause ou vous-même. Si vous prenez conscience que le problème est chez vous, mobilisez tout le monde pour trouver la correction à apporter. N'hésitez pas à vous adapter et mobilisez les énergies dans la résolution du problème. Si besoin, sollicitez votre prestataire pour venir vous voir et partager la réflexion avec vous... En lui passant une commande d'une journée de prestation. N'estimez pas qu'il vous la doive naturellement par le fait que ce qu'il a vendu ne donne pas satisfaction. Si le prestataire vous offre cette journée, vous devez le considérer comme une faveur commerciale et non comme une obligation. Cela mérite votre reconnaissance 😊.

**- Ça ne marche pas, le bouc émissaire technique !**

La nature humaine est ainsi faite que, dans les cas d'échec, il faut souvent trouver un bouc émissaire. Souvent, c'est le prestataire de service qui est mis à la barre des accusés. Pourquoi ?

La solution est le « bouclier » à la non envie de se donner du mal ; la contrainte technique perçue est trop forte, alors on met cette contrainte en avant en justifiant qu'elle est suffisamment nuisible pour bloquer l'usage. Les justifications de ne pas avoir fait le boulot attendu sont alors criantes : « ça ne marche pas leur truc ! » et hop, on se désengage de tout effort !

Je sais que vous n'aimez pas lire cela et que vous n'aimez pas ce que je dis, mais croyez-moi

cette attitude existe bel et bien et très souvent. Il faut faire preuve d'une grande objectivité. Ce n'est pas toujours facile pour vous qui n'êtes pas forcément accoutumés à la technologie et aux applications web en général.

Néanmoins, je vais pondérer mon propos. Les difficultés techniques existent bien et il ne faut pas les occulter. Mais elles sont inévitables vu l'environnement très hétérogène d'un centre-ville. Il faut que vous vous imaginiez bien la prouesse technique qui consiste à faire communiquer en temps réel, des consommateurs qui ont tous des équipements d'accès au web différents, des commerçants qui ont tous des environnements matériels de caisses différents et des qualités de réseaux internet très différents chez les uns et chez les autres. Croyez-moi, il faut être très flexibles et agiles technologiquement pour relever ces défis. Nous le sommes, et c'est une des raisons de notre existence sur ce marché très difficile. Un peu d'indulgence au départ est bienvenue, car les soucis techniques seront passagers à condition que vous fassiez deux choses simples prenant un peu de temps :

1) Décrire précisément les problèmes rencontrés en étant très factuel et en expliquant le contexte au moment de l'erreur. Prenez une capture d'écran de l'anomalie si vous pouvez ou alors utilisez votre smartphone et prenez une photo. Les techniciens ont besoin de preuves et de traces de ce qui s'est passé pour essayer de reproduire l'anomalie afin de la comprendre et de la corriger.

2) Tester dans votre environnement dès que l'anomalie a été corrigée. En effet, il arrive que quelque chose fonctionne bien chez le prestataire dans son environnement à lui mais ne marche pas chez vous. Ce sont les conséquences de la complexité liée à l'hétérogénéité des environnements dont je parle plus haut.

**Conseil numéro 36** : Essayez de résister à la période de rodage sans conclure prématurément que « ça ne marche pas ». Comme tout système complexe, il y a un temps pour ce qu'on appelle la stabilisation du système. Il est inévitable car la variété crée la complexité.

C'est notre métier de régler les problèmes techniques et ce sera d'autant mieux fait que vous serez collaboratifs. Ne cédez pas à l'énervement et soyez compréhensifs avec la personne qui essaye de résoudre vos difficultés.

### **- Désengagement et désenchantement**

Le pire des scénarios pour vous, c'est l'arrêt de votre projet et la fin de l'aventure. Je ne vous le souhaite pas et encore moins si vous faites partie de nos clients !

Ce moment est en général une lente agonie qui démarre par des constats que le temps que vous consacrez à la gestion de votre carte de fidélité est un temps qui ne sert plus à rien car les signes de désengagement s'accroissent sans que vous puissiez faire quoi que ce soit.

Les magasins arrêtent le système les uns après les autres, les consommateurs ne sortent même plus leur carte quand ils viennent chez vous, il n'y a plus de bons plans sur votre site ou plus assez, les newsletters sont vides, les cartes ne se créent plus et ne se diffusent plus, les gens n'y croient plus et tout le monde capitule.

Le combat cesse faute de combattants et vous demandez à votre prestataire de résilier votre contrat !

Au moment où les choses s'arrêtent, tout le monde est amer car l'espoir était grand. Mais le laisser-aller et le désintéret sont des virus contagieux qui se propagent très vite et qui vous emportent irrémédiablement vers l'échec. C'est d'autant plus grave que de l'argent a été investi, parfois de l'argent public aussi, et les reproches fusent avec les « je le savais » ou les « je l'avais bien dit » ... Le plus embêtant dans tout cela, c'est que la ville ne renouvellera pas l'expérience de sitôt et que les commerces garderont des traces de méfiance face à la technologie alors qu'une nouvelle expérience s'avèrera salutaire.

Je ne jette pas la pierre à ceux qui ont échoué car le fait d'avoir essayé doit être une fierté et une expérience profitable. Dans notre pays, l'échec n'est pas encore considéré comme faisant intégralement partie de la vie de ceux qui entreprennent. Echouer, n'est pas infamant, bien au contraire. C'est un parcours d'expériences initiatiques particulièrement formateur. Ni le temps qu'on y a passé, ni l'argent investi, ne doivent être des regrets... Seuls ceux qui ne font rien peuvent avoir des regrets. Ceux qui font avancer le monde ou plutôt qui tentent de le faire, n'ont jamais à regretter d'avoir essayé. La bataille pour la dynamisation du commerce de proximité en centre-ville est un enjeu suffisamment noble pour qu'on réitère l'expérience même si celle-ci a été décevante.

Mais sortons de cette vision pessimiste et diagnostiquons ensemble les raisons de l'échec et regardons ensuite les moyens de gagner.

Conseil numéro 37 : Si vous êtes dans l'obligation de devoir arrêter votre carte de fidélité collective, prenez le temps de constituer un bilan objectif et relatez le parcours en identifiant toutes les raisons qui ont contribuées à cette conclusion malheureuse. Votre travail sera un capital précieux de connaissances et d'expériences acquises qui, à lui seul, justifiera pleinement votre action. Faites-le car d'autres viendront après vous retenter l'aventure et ils seront heureux de s'appuyer sur votre témoignage.

## Ce qui détruit les projets

Dans ce chapitre, nous allons décortiquer les raisons qui selon moi mènent à une non-réussite des projets de cartes. Je dis non-réussite et non pas échecs car beaucoup de projets subsistent sans pour autant réussir. Ils vivent !

Ci-dessous, vous trouverez la liste des dangers pour votre projet. Vous ne les cumulerez pas tous, mais vous devez objectivement identifier vos forces et faiblesses afin d'anticiper des démarches correctives et prendre conscience de ce qui arrivera si vous êtes en manque d'un ingrédient indispensable.

### - Pas assez de vision stratégique et de tactique

Savoir où on va et comment on y va, avoir une notion des marches à franchir pour arriver au sommet, penser globalement sans entrer dans le détail pour tracer sa route : c'est ce parcours que vous devez valider ensemble au départ sans même vous préoccuper de savoir avec qui vous vous engagerez dans cette voie.

Je vais faire un peu d'égoïsme et vous donner la métaphore que j'utilise depuis la création d'Adelya à chaque kick-off de début d'année lorsque nous faisons le bilan de l'année passée et que nous fixons les objectifs de l'année qui commence. J'assimile la vie de notre Société à une régata de bateaux à voiles. Adelya est un bateau dans la course.

Pourquoi cette métaphore ?

D'abord parce que l'objectif à atteindre est fixé d'avance : c'est la bouée d'arrivée. L'arrivée pour Adelya c'est d'être « une plateforme de services marketing accessible par tous les commerçants de la planète pour leur donner la même puissance marketing que les grands de la distribution et les aider à développer leur ventes ». C'est apporter une solution efficace à des dizaines de milliers de commerçants pour booster leurs ventes !

Vous voyez cela tient en une phrase et je ne m'en suis jamais détourné... Et la route est longue car l'objectif est ambitieux ☺.

Le deuxième intérêt de la métaphore, c'est que pour atteindre la bouée d'arrivée, le choix du parcours dépend des choix du capitaine qui sait adapter sa course à tous les aléas climatiques, vents, marées, tempêtes, environnement. C'est une réalité dans un projet d'entreprise, définir une organisation flexible, un esprit d'entreprise, un mental collectif et savoir s'adapter vite et bien à toutes les situations qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Eh oui, les bonnes aussi, car le succès ou l'aisance sont parfois pires que les difficultés, car elles induisent des situations de relâchement ou d'imprudence.

C'est savoir aussi faire évoluer son offre en fonction des législations, des avancées technologiques, des modes, des besoins du marché... Comme le dit un marin, c'est écouter la mer !

Le troisième intérêt de la métaphore, est que sur un voilier de compétition, tout le monde est

sur le pont et est à la manœuvre. Une faute d'un seul ou la faiblesse d'un seul affaiblit la performance du navire. Il n'y a pas de criticité pour la navigabilité du bateau mais simplement sur sa vitesse et ses chances de gagner.

De plus, l'équipage est irrémédiablement solidaire et le rôle de chacun a de l'importance pour tous ! Chez Adelya, d'année en année, je m'efforce avec les dirigeants de la société de garder cet esprit de corps, de complémentarité et de solidarité. Il n'y a pas de fonctions mineures, mais que des fonctions complémentaires qui contribuent à la performance collective.

Le quatrième intérêt est évident. On ne fait pas la course seul. Il faut regarder tous ses concurrents qui ont le même objectif et qui se battent comme nous pour les mêmes enjeux.

Enfin le cinquième intérêt de la métaphore, est, que pour gagner, il faut du mental et de la bonne humeur en toute circonstance. Ne rien lâcher mais avec le sourire ! C'est une chose que la technologie n'amènera jamais, quelle que soit sa sophistication ou sa performance : le plaisir de bâtir ensemble et d'en éprouver de la joie même quand cela est dur ; la fierté vient de la difficulté et non de la facilité. Les héros de l'Histoire ont surmonté des souffrances et des épreuves terribles et ils ont marqué les générations futures ; l'homme se sublime dans l'effort ! (ne vous méprenez pas sur cette image, je ne suis pas un héros comme disait Balavoine ☺).

J'en ai tiré 5 valeurs fondamentales pour Adelya : La créativité, la combativité, l'agilité, la solidarité et l'enthousiasme. Ces valeurs sont les piliers de notre action au quotidien et je suis fier aujourd'hui d'avoir une équipe de 20 personnes construite pas à pas depuis plus de 10 ans avec beaucoup de jeunes ingénieurs formés en alternance et aucun à ce jour qui n'ait quitté le navire ☺.

Je m'arrête avec cette séquence de nombrilisme qui n'a pas d'autres objectifs que de vous inciter à développer entre vous un concept collectif qui établit vos enjeux, votre objectif à long terme, définit vos complémentarités, décrit vos valeurs et fixe les principes de fonctionnement qui vous permettront d'anticiper, de vous adapter, de progresser et enfin de réussir !

Donnez-vous la peine au commencement, juste avant de consulter le marché, d'écrire une dizaine de pages qui précisent globalement ce que vous voulez faire et qui décrivent synthétiquement vos forces et faiblesses. Cela ne sera pas un cahier des charges comme on en voit trop souvent, qui sont dans le détail, qui compilent des éléments pris à droite et à gauche dans les présentations des prestataires de services, qui sont décousus et qui ne servent à rien car au fur et à mesure des contacts, nous nous rendons compte que la volonté collective et le besoin ne sont absolument pas définis.

Ce document si vous le faites, aura plus de valeur qu'une liste de fonctionnalités attendues. Il vous permettra de juger de quelles manières les sociétés qui le reçoivent, vous proposeront une solution satisfaisant vos envies et votre vision.

Ensuite, lorsque vous aurez confiance en votre prestataire, engagez un peu d'argent pour faire ce que je vous préconisais au début de ce livre : faites rédiger le cahier des charges qui sera la base de l'engagement définitif.

**Conseil numéro 38** : Au début de votre aventure, rédigez quelques feuilles de plan stratégique approuvé par tous qui décrit votre objectif final. Pourquoi faites-vous ce projet, quel sens a-t-il,

quelles sont ses forces, ses faiblesses. Ce document aura plus de valeurs pour vos partenaires que n'importe quel cahier des charges rédigé. Il décrira votre ambition !

### **- Pas assez de pugnacité, de solidarité, d'envie et d'organisation collective**

Le deuxième danger après le manque de vision globale et de cap, vient de la force du projet en termes d'engagements humains. Nous voyons des associations très solidaires avec un mental collectif évident et d'autres qui ne présentent aucune cohésion voire même aucune envie collective. Dans un projet le « spirit » de l'équipe que vous développez tous ensemble est une des clés du succès. Chaque commerce qui rentre dans le groupe doit s'engager sur une charte de valeurs que vous pouvez rédiger. Cela peut paraître naïf ou scolaire mais c'est un engagement de comportement compatible avec les intérêts de tous. Aussi, le contrat d'adhésion que vous allez faire signer doit préciser clairement les obligations financières des membres mais également les obligations, objectifs et engagements moraux associés. De plus, profitez-en pour connaître les qualités de la personne adhérente qui pourraient être utiles au projet. Si vous suivez mes conseils, vous vous lancerez dans votre parcours avec une stratégie d'entrepreneur et vous aurez besoin des talents et de la participation de tous.

Je constate que toute l'énergie dédiée au projet repose souvent sur les épaules d'une personne qui ne peut pas être Superman ou Wonderwoman. Souvent c'est la permanente ou le permanent de l'association qui travaille sur le projet et tout le monde compte sur lui ou elle pour faire des miracles... Cette personne est bien seule !

Aussi, lorsque vous allez discuter ensemble en amont de votre décision sur la manière de suivre et faire vivre le projet, n'oubliez pas de travailler sur une « organisation » qui interviendra selon les compétences disponibles dans l'animation et la gestion quotidienne de votre système. N'oubliez pas, et vous l'entendez ou le lisez tous les jours dans les médias, que le monde change et se numérise. Vous êtes maintenant des acteurs de cette mutation et vous devez revoir votre vision des choses dans la manière d'organiser le travail. Les relations ne sont plus hiérarchisées comme avant et la technologie vous permet de travailler à distance comme si vous faisiez tous partie de la même entreprise !

Vous pouvez travailler en « mode collaboratif ». La bonne nouvelle, c'est que les plateformes modernes telles que celle d'Adelya vous permettent parfaitement de faire cela. Chacun de vous est l'entrepreneur de son propre commerce et vous êtes le maître à bord, mais chacun de vous est aussi un collaborateur de cette entreprise collective que vous avez lancé ensemble autour du projet carte. Vous avez donc tous un rôle à jouer dans l'organisation de cette société virtuelle, dans laquelle comme dans toute entreprise, il faudra des dirigeants qui tiendront la barre et insuffleront l'énergie positive de la gagne !

En effet, chacun de vous pourra avoir un accès à des fonctions dont il peut être responsable si le rôle qui lui a été fixé est clairement défini.

Ne confondez pas l'organisation de votre association, président, vice-président, secrétaire, trésorier, permanent... et l'organisation du projet carte ! Cela peut et même doit être tout autre chose. Le Président de l'association conduit la démarche et intervient auprès des pouvoirs publics notamment lorsque l'association des commerçants demande une aide financière. Mais ensuite, lorsque vous avez identifié les magasins volontaires pour lancer la carte, vous n'êtes

plus obligés de conserver l'équipe du bureau comme étant l'équipe qui pilotera le projet carte. Vous pouvez définir votre organisation opérationnelle parmi les commerçants membres du groupe des volontaires, ou bien des ressources externes avec lesquelles vous avez des liens particuliers.

**Conseil numéro 39** : Définissez une organisation pour conduire votre projet qui soit composée de personnes motivées et volontaires. Ces personnes peuvent être externes aux membres du bureau de l'association. Choisissez-les pour leurs compétences managériales et leur sens de l'organisation. Recherchez une équipe complémentaire combinant culture marketing, culture technique et sens relationnel. Faites une élection annuelle pour le poste clé afin d'être dans un processus de choix démocratique basé sur le résultat.

### **- Pas assez de temps**

Le temps c'est de l'argent dit-on, mais uniquement à condition qu'il soit bien employé car le temps à ne rien faire ou à mal faire ne rapporte pas grand-chose.

Les commerçants sont des entrepreneurs très actifs et leur entreprise est petite. Ils sont très occupés. Ils n'ont pas toujours le temps de gérer le système que l'UC a souhaité lancer. Certains ont suivi par solidarité avec les autres mais ils n'étaient pas spécialement demandeurs car ils ont autre chose à faire que de se familiariser avec un logiciel qui change leurs habitudes. On leur a expliqué que c'était important, qu'il fallait s'organiser pour lutter et survivre dans un monde extrêmement concurrentiel et hostile, on leur a présenté des gens qui ont parlé avec un vocabulaire à mille lieux de leurs préoccupations, un vocabulaire de marchand de rêve qui ne les a pas fait rêver du tout. Désormais, ils ont le « truc » installé chez eux et comme ils ne sont pas du tout habitués à s'en servir. Cela leur paraît très long et source de perte de temps. Si le moindre incident se produit, il est possible qu'ils s'impatientent très vite !

Oui, l'habitude, le mot magique qui fait qu'on fait les choses sans avoir la perception du temps qui passe quand on les fait...C'est ça le secret, prendre l'habitude.

Vous le savez, pour que quelque chose devienne automatique et routinier, il faut le faire souvent ! L'inconvénient dans les systèmes de cartes de fidélité, c'est que lorsque les volumes d'achats sont trop faibles, on doit se poser la question du « comment ça marche » à chaque fois, et comme le « à chaque fois » n'est pas assez fréquent, on a l'impression que le système est lourd et fait perdre du temps. Pour qu'une tâche quotidienne devienne routinière et automatique, il faut s'obliger à l'exécuter régulièrement. Oui, mais comment faire lorsque personne ne rentre dans le magasin avec une carte ?

Une seule solution, ne pas attendre les nouveaux clients créés par les autres, mais commencer par référencer ses propres clients au maximum de façon à s'entraîner avec eux. Ce sont vos clients qui vous amèneront au réflexe salutaire qui vous conduira aux automatismes et à la sensation de ne pas perdre de temps car ce que vous ferez fera partie de vos gestes réflexes.

### **- Pas assez de solidité technologique**

A ce stade, je vais être obligé de mettre en garde et d'éduquer un peu sur les idées reçues et le manque de connaissance de ce qu'est vraiment l'industrie du logiciel. Je vais appuyer sur les dangers que peut représenter la sous-estimation du risque de choisir un partenaire trop fragile

ou pas assez expérimenté. Evidemment, il y a un début à tout et il faut donner leur chance à toutes les entreprises qui démarrent. Il faut juste savoir à quoi on peut s'attendre et l'assumer.

De nos jours, il est possible de développer vite et facilement des applications web, voire mobiles. Une bonne tête bien faite et un PC, et on « pisse de la ligne » ou on « dévore du code » facilement comme disent les informaticiens. On peut donc se faire développer une application pour pas trop cher et en être propriétaire. Beaucoup cèdent à la tentation de faire cela d'autant qu'il y a beaucoup de petits génies en France. On se dit, OK, je vais développer mon appli avec cette ville, parfois même avec de l'argent public, et ensuite je vais la vendre à d'autres...Facile ? Eh bien pas du tout.

Un développement spécifique nécessite de bien préciser ce que l'on veut et on a vu que ce n'était pas l'apanage des Unions Commerciales. Il nécessite de bien documenter ce que l'on fait, et comme il faut aller vite pour un prix très juste, on ne va pas perdre trop de temps à écrire de la documentation dans le logiciel qu'on développe puisque sur le moment elle ne sert à personne. Du coup, la personne qui a écrit le code devient indispensable et il ne faut surtout pas qu'elle ait envie de partir ailleurs ou de changer de métier !

Enfin, à chaque fois que vous allez vouloir quelque chose, il faudra repartir dans des développements complémentaires et au bout d'un certain temps le logiciel deviendra très difficile à maintenir. Les bugs se multiplieront et le développeur qui n'avait que vous au départ, a maintenant d'autres clients. Vous devez attendre qu'il soit disponible pour faire évoluer votre solution. Si vous voulez vous faire faire une application mono-fonction, très spécifique et simple, pourquoi pas. Mais si vous voulez équiper votre territoire d'un système évolutif, robuste, multi-commerces, manipulant et calculant des données financières, alors je vous déconseille vivement de jouer les apprentis « Bill Gates ou Steve Jobs ». Choisissez une solution du marché éprouvée et ayant passée le stade de l'expérimentation, sauf bien sûr si vous vous sentez une âme de cobaye. Nous avons été contents au départ, de trouver des clients qui ont essuyé les plâtres. Mais nous reconnaissons, que cela n'a pas été facile tous les jours pour eux.

Pour apprécier la différence entre un logiciel industriel et un développement, je voudrais vous citer une anecdote qui m'a fait ouvrir les yeux sur le besoin d'expliquer ce que nous vendons à des clients qui ne sont pas éduqués technologiquement et qui ne se rendent pas compte de ce qu'ils payent chaque mois.

Un jour, en réunion un de mes clients me dit : « Vos coûts d'hébergement sont tout de même très élevés tous les mois, et notre prestataire de site internet pour la ville nous fait payer bien moins que vous. Pour la création du site vous êtes pareils, mais pour l'hébergement, vos coûts sont prohibitifs ! ». J'ai donc compris à ce moment, que l'élus avec qui je parlais, avait compris que le coût de paramétrage et de mise en œuvre initial de notre plateforme produit Loyalty Operator, livrée aux couleurs de la ville, était le coût de conception d'un site internet dont la ville était propriétaire, et que le loyer que nous faisons payer légitimement pour accéder aux fonctions de notre plateforme (mode SaaS), était résumé à un coût d'hébergement de la solution développée pour eux !

Vous imaginez la méprise !

J'en ai déduit évidemment que nous devons faire un effort de pédagogie énorme pour

expliquer ce que nous faisons et pour justifier le prix de l'usage que nous demandons en contrepartie de l'investissement que nous réalisons chaque année dans notre produit. Si une collectivité ou une association de commerçant voulait se faire développer spécifiquement pour elle-même l'équivalent de notre produit, il faudrait qu'elle lance un chantier de plusieurs années qui lui coûterait des millions d'euros !

**Conseil numéro 40** : Faites un choix technologique pérenne et dites-vous bien qu'un bon produit logiciel nécessite des investissements très lourds pour être déployé sur un écosystème de plusieurs dizaines de commerces et plusieurs milliers de consommateurs. Cet investissement logiciel, sa constance dans le temps pour le faire évoluer, le support technique qui l'accompagne et la robustesse qu'il nécessite, justifient le loyer que vous payez en échange des nombreux services qu'il vous procure.

### **- Pas assez de culture marketing**

Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, et vous, vous faites du marketing tous les jours également sans le savoir, mais de manière très instinctive et intuitive. Il vous manque seulement une approche moins subjective de la connaissance client et l'utilisation des moyens modernes de communication et de relation pour organiser les échanges avec votre marché afin de l'analyser et le stimuler.

Le projet de carte de fidélité que vous voulez lancer ou avez lancé, sert à cela et uniquement à cela.

Comme nous l'avons vu précédemment, en phase 1 on identifie les agents économiques de notre marché en enrôlant dans le programme et en attribuant des avantages clients. En phase 2 on communique et on anime pour augmenter la fréquence et les paniers moyens. En phase 3 on analyse les volumes de données disponibles et on affine les segments pour être toujours plus proche des besoins.

On fait tout cela en se fixant des objectifs, en les suivant, en mesurant régulièrement la progression en chiffres d'affaires et en analysant les impacts de nos actions sur la consommation globale locale. Sans oublier évidemment les mesures d'impact de nos actions sur la perception de la population et sa réaction. Le but, souvenons-nous, prendre des parts de marché aux autres formes de commerces et notamment la vente en ligne, les grandes surfaces et les centres commerciaux.

A ce titre, une stratégie marketing est nécessaire pour rester conforme à son concept et à son positionnement marché. Je ne vois trop d'amalgames incohérents dans la gestion des projets de centres villes ; vous ne pouvez pas faire venir tout le monde dans votre écosystème, au risque de devenir illisibles pour les consommateurs. Vous ne pouvez pas par exemple lancer une carte cadeau pour capter du pouvoir d'achat dans vos boutiques et conquérir de nouveaux clients, tout en permettant que cette même carte cadeau puisse être utilisée dans la grande surface du lieu qui vous fait concurrence tous les jours ! Même si vous pensez être plus persuasif en allant voir un comité d'entreprise pour qu'il vous en prenne un lot, vous devez expliquer à ce dernier que vous faites cela justement pour favoriser le commerce local et que c'est bien que cette entreprise y contribue ! Votre discours sera plus fort et l'image de l'entreprise qui vous aidera sera également bien perçue par la collectivité car elle sera

« écolocaliste ! »

Vous devez donc tout le temps vous posez les questions d'impacts de vos actions et décisions sur votre environnement et défendre vos valeurs et vos messages. La carte a un rôle noble et symbolise une communauté de commerçants qui ont envie de dire quelque chose au marché local. Elle doit imprégner le territoire de son existence, être valorisée chaque jour par les commerces qui la supportent et qui font caisse de résonance pour promouvoir ses avantages à la population. Martelez, communiquez, étonnez, offrez, soyez pugnaces durant des mois et surtout ne sombrez pas dans le « ça marche pas » avant d'avoir tout fait pour convaincre les clients.

Chacun de vous doit être « un marketeur » du concept à chaque instant et penser marketing, parler marketing et agir marketing.

Ceux d'entre vous qui considèrent que tout cela est « vulgaire » et que le commerçant ne doit pas tenter « d'éduquer » le client pour qu'il consomme local, sont respectables, mais ne devraient pas adhérer à ce type d'initiative car ils ne seront pas à l'aise avec le principe d'incitation permanente à promouvoir le programme de fidélité. Le monde consomme et vous voulez que ce soit chez vous ? Alors jouez avec les règles du jeu du monde de la consommation pour avoir autant de chances que les autres de prospérer. Sinon, ne vous plaignez pas que votre fréquentation ne soit pas à la hauteur de vos attentes !

Les compétences marketing sont souvent de simples déductions logiques ou de bon sens. Réfléchir à ce qui est pertinent pour le client. Par exemple, si vous venez de lancer une carte avec tambours et trompettes et que durant plusieurs semaines, les porteurs de cette carte ne reçoivent aucune communication de votre part...alors ne vous étonnez pas qu'elle finisse au fond d'un sac ou d'un tiroir ! Pour le consommateur, le fait d'avoir pris la carte, ne déclenche pas non plus un usage réflexe à chaque fois ! Souvenez-vous du chapitre sur le manque de temps et l'obligation pour vous, d'acquérir de l'habitude, eh bien il en va de même pour le consommateur. Il faut qu'il prenne l'habitude de vivre votre concept !

Pour cela, vous devez lui demander la carte partout où il va consommer et vous devez le solliciter souvent par sms ou mail pour lui rappeler votre existence et provoquer chez lui l'habitude de vivre avec vous et d'aller voir votre site régulièrement.

Si toutefois, vous avez des écoles de commerces ou de marketing dans votre ville, ou même des agences marketing qui voudraient collaborer avec vous sur des relations gagnant/gagnant, ne vous privez pas de les solliciter pour leur demander leur avis ou leur aide.

Chassez l'idée que le marketing est trop mercantile et trop loin de vos valeurs. Le marketing est ce que vous voulez en faire. Il peut être vulgaire ou très noble selon le sens que vous lui donnez. Ce n'est qu'une technique qui a pour but de vous intéresser aux attentes de vos clients et de communiquer ce que vous voulez leur offrir. Si vous créez un concept de carte de fidélité proche de vos valeurs locales, c'est ce concept que vous devez forger dans le temps afin de l'imposer dans la pensée collective de votre ville.

**Conseil numéro 41** : Lancer une carte de fidélité de centre-ville nécessite de penser marketing, parler marketing, agir marketing tout le temps. La carte n'est qu'un lien, une relation qui ne

tiendra pas si cette relation n'est pas vivante. Faites vivre votre carte, donnez à ceux qui la possèdent, la preuve qu'elle existe !

## - Pas assez de générosité : Les paradoxes

En marketing, l'effort commercial que vous êtes prêts à accorder aux clients s'appelle le taux de générosité !

Les commerçants n'apprécient pas ce terme pour qualifier la récompense qu'ils sont prêts à donner au client pour sa fidélité. Pour eux, ils font de la remise immédiate ou différée et aussi des cadeaux. Au final, ce n'est pas forcément plus mal de considérer que votre effort financier pour récompenser vos bons clients est une forme de générosité à leur égard car vous n'êtes pas obligés de le faire.

Si vous n'aimez pas les chiffres, ne lisez pas ce paragraphe un peu prise de tête ☺.

Le taux de générosité se transforme en cadeaux offerts au client. Si vous lui laissez le soin de vider son compte fidélité quand il le veut, stimulez-le régulièrement pour qu'il le fasse car un système de fidélité est fait pour que le client se fasse plaisir et non pour que vous puissiez économiser la générosité non distribuée. Certains systèmes de fidélité ont un business model uniquement basé sur ce principe de faire payer des points aux commerçants pour en garder une partie au final...Je ne suis pas très favorable à ce calcul. Si vous choisissez de déclencher des chèques fidélité automatiquement, préférez envoyer des petits chèques souvent qu'un gros chèque très rarement car le but du jeu est de favoriser la fréquence en magasin.

Le monde du marketing a souvent masqué le taux de générosité réel derrière les concepts de points ! Le client ne fait pas la relation entre ce qu'il a « gagné » et la valeur réelle du cadeau. Ces vieux systèmes, toujours actifs de nos jours, permettent d'aller échanger des points dans des catalogues cadeaux où les cadeaux sont valorisés dans cette unité. Par exemple, si vous gagnez 1 point par euro dépensé, vous serez moins généreux que si vous donnez 1 point par 10 centimes dépensés... Pourquoi ?

Avec une dépense de 9,70€ dans un cas vous aurez 9 points et dans l'autre 97 points soit 9,7 points si les points avaient des décimales, ce qui n'est jamais le cas.

Ensuite, si dans le cas de 1€ dépensé = 1 point vous achetez une place de cinéma pour 300 points. Vous ne pouvez pas savoir quel est le taux de générosité réel correspondant à vos 300 points car vous ne connaissez pas le prix d'achat du cadeau. Le consommateur peut faire une relation en termes de pouvoir d'achat donc de valeur du cadeau. Par exemple si la place vaut normalement 10€ en prix public, il se dira qu'en échange de 300 € d'achat vous lui avez fait 10€ de cadeau soit une générosité globale de 3%... Il pensera que ce n'est pas si mal ! Si vous lui proposez la même place pour 1000 points, je pense qu'il en conclura que votre système de fidélité ne le remercie pas vraiment de ses achats et votre carte n'aura plus aucune valeur à ses yeux.

Revenons au cas des « 1 place » = 300 points = 300€ TTC d'achat. En fait, cette place a peut-être été achetée par l'Union Commerciale à 5€ car le cinéma est un sponsor du programme. Dans ce cas, vous voyez bien que la générosité réelle ne sera que de 300€ = 5€ de cadeau soit 1,5% de générosité réelle. Le client a une valeur perçue intéressante pour lui (c'est le plus important) et

les commerçants une contribution correspondante moins forte pour leurs marges. En effet, dans ce cas, chaque commerce sera prélevé de 1,5% du CA TTC réalisé avec la carte et non 3%.

Cela signifie que globalement, tous les commerçants devront payer 1,5 centimes à l'UC par euro dépensé si l'UC achète systématiquement des cadeaux à 50% minimum de leur prix marché pour que le consommateur ait l'impression d'avoir gagné 3 centimes par euro.

Le seul inconvénient de ce modèle c'est lorsque les produits offerts ne sont pas ceux proposés par la communauté des commerçants car l'argent part ailleurs. Evidemment, on peut imaginer que le catalogue cadeaux soit construit avec les produits des commerçants membres du programme et dans ce cas chacun peut faire jouer sa générosité comme il l'entend pour inciter les clients à convertir ses points chez lui. Par exemple le boucher peut mettre 1kg de faux filet en échange de 500 points pour une valeur de son produit à 15€/kg en prix vitrine et 7,5€ en prix d'achat. Le client perçoit un intérêt d'environ 3% et le boucher sera payé 7,50€ par l'Union Commerciale (500 points x 1,5 centime le point). Le boucher ne fait aucune marge sur son produit et a été obligé de mettre à 500 points pour ne pas vendre à perte (ce qui est interdit). Globalement il a été très généreux car il a fait abstraction de 100% de sa marge. En revanche imaginez que la pizzeria mette une pizza offerte pour 300 points et que la pizza soit vendue normalement 15€ avec un prix de revient de 2,5€. Le Client perçoit un cadeau de 5% de ce qu'il a dépensé et le pizzaiolo recevra  $300 \times 1,5 = 4,5€$  de l'UC. Le pizzaiolo réalisera 2€ de marge malgré tout et il paraîtra plus généreux que le boucher ! Ces exemples sont justes pris pour vous illustrer la complexité et le peu de lisibilité d'un programme à points et catalogue. Ces programmes sont bien pour les réseaux d'enseignes uniquement, comme par exemple celles qui vendent du vin.

Le plus simple pour les programmes collectifs sont les programmes de cagnottage comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents et dans ce cas, il ne faut pas que le taux de cagnottage soit ridicule. De mon point de vue, il doit correspondre pour le consommateur, à 3% minimum du montant d'achat TTC. Dans tous les cas, en dessous de 2%, il ne sera absolument pas motivant.

Si vous voulez que le coût d'exploitation de votre système soit également financé par le flux de la générosité commerçants, vous pouvez imaginer prélever 5%, rétrocéder 3% en cagnotte et garder 2% pour le financement de l'UC.

Ces chiffres vous font déjà bondir car vous ne pensez pas imaginable de donner 5% de votre CA à chaque achat... et pourtant !

Si vous montez votre programme de fidélisation individuellement, vous serez au minimum à ce taux et au plus à 10% de générosité mais vous vous dites que ce n'est pas la même chose car c'est de la remise que vous faites à vos propres clients et qu'elle revient de toute manière chez vous uniquement. Vous avez raison, c'est vrai. Mais vous avez souvent des attitudes paradoxales en matière de générosité. Je discutais récemment avec un patron de presse qui me disait que les commerçants accordaient au minimum 10% de remise immédiate aux abonnés du journal sur présentation de leurs cartes d'abonnés. Selon les magasins, ce taux pouvait même être de 20 ou 30% ! Le même commerçant dans une réunion de réflexion d'une carte de fidélité de territoire, hurlera si vous lui demandez de donner 5% de prélèvement sur le CA réalisé avec

la carte de la ville !

Pourquoi cet écart d'appréciation ?

Dans le cas du journal, le commerçant se dit qu'il va gagner de nouveaux clients parmi les abonnés alors que dans le second cas, le commerçant ne voit que l'argent qu'il va offrir pour ses propres clients qui vont, en plus, aller le dépenser ailleurs ! Il ne verra pas du tout l'intérêt pour lui d'une communauté élargie qui pourra lui permettre également de vendre à de nouveaux clients et de largement amortir les dépenses liées à sa contribution à la carte de la ville. Pour que ce phénomène se produise, il faut que le système de fidélité de la ville soit aussi attractif qu'un système de grande enseigne et cela est franchement possible !

Prenez un commerçant qui fait 500 000€ de CA/an avec environ 80% soit 400 000€ réalisés avec des clients fidèles. Ses clients fidèles sont au nombre de 1000 qui lui laissent en moyenne 400€/an. Son panier moyen est à 20€ ; imaginez qu'il encarte dans le système de la ville 30% de ses bons clients, ce qui est un taux important. Il créera 300 clients dans la base collective qui feront 120 000€ de CA avec la carte, soit une générosité au programme qui lui coûtera 6 000€/an si le taux de générosité est à 5%. Gros investissement, j'en conviens mais en fait autour de 1% du CA global, ce qui reste un coût marketing admissible au regard d'un investissement marketing moyen de 3%. Mais regardons les retours possibles et sans rêver, essayons d'en comprendre les mécanismes :

Ces 6 000€ iront pour 1 200€ alimenter le compte d'exploitation de l'Union Commerciale et 4 800€ seront remis en cagnotte dans les mains des consommateurs clients de ce point de vente. Ces 4 800€ seront du CA réinjecté dans les commerces du collectif et en particulier dans celui qui les a générés. Imaginez qu'il y ait dans le programme 30 autres commerces comme lui avec les mêmes chiffres moyens (ce qui n'est pas réaliste mais cela constitue juste une hypothèse pour expliquer le mécanisme). La base de données globale sera de 9000 membres (300 x 30) porteurs de cartes. Ces 9000 membres reviendront dans les magasins pour dépenser une cagnotte globale d'environ 150 000€ chaque année dont une bonne partie chez notre commerçant obligatoirement car la cagnotte ne peut être dépensée que dans l'écosystème privé de notre carte.

Vous pensez bien que si un client a un pouvoir d'achat de 10 000€ par an et qu'il en dépense 400€ chez vous soit 4% de son budget global, les 96% restant seront dépensés ailleurs et n'importe où y compris chez les grands qui vous grignotent des parts de marché régulièrement ! L'effet carte doit vous permettre de donner envie de consommer au sein de l'écosystème que vous avez créé. Si vous réussissez à capter globalement 1% de ces montants qui habituellement partent ailleurs, vous aurez ramené dans votre communauté de commerces, 1% de 10 000€ = 100€ x 9000 membres du programme = 900 000€ de CA. Répartis sur vos 30 commerces, cela fera en moyenne 30 000€ par commerce, soit une augmentation de 6% du CA de chacun !

Les « matheux » vont remarquer immédiatement qu'une part des 10 000€ de pouvoir d'achat est déjà consommée chez plus d'un commerçant de l'écosystème carte, c'est exact, mais même si on pondère ce chiffre de 50%, l'augmentation de la masse monétaire dépensée en plus au sein du collectif sera effective !

Alors ne riez pas à gorge déployée. Evidemment ces chiffres sont théoriques mais pourtant, ils sont mathématiquement vrai... Capturer 1% des personnes sur un marché identifié de 9000 personnes, ce n'est pas monstrueux...

Mon propos est d'attirer votre attention sur les aspects vertueux du système et la finalité qu'il faut avoir à l'esprit. Ce sont des raisonnements de conquête plausibles. La dépense que vous ferez chaque année pour la fidélité doit être vue comme un investissement productif améliorant globalement votre performance pour les bénéficiaires ci-dessous :

-Augmenter les achats annuels cumulés de chaque porteur de carte dans tous les commerces (augmentation du panier moyen) ;

-Réduire la perte de clients partant consommer ailleurs (diminution du taux d'attrition) ;

-Augmenter la part de clients nouveaux pour chacun, en prenant une part de marché aux autres canaux de vente, pour la population captée dans l'écosystème (augmentation du taux de pénétration marché) ;

Vous aurez globalement un effet positif fidélisant avec votre carte et vous prendrez petit à petit une visibilité forte et globale qui jouera un rôle assez grand de pôle d'attraction et de développement de vos affaires. ;

Vous connaissez les lois de la gravitation. Plus un corps astral est massif, par exemple notre soleil, et plus son pouvoir d'attraction est fort dans l'univers. Vous avez remarqué que c'est nous qui tournons autour de lui et pas l'inverse. Plus vous serez massif au sens de « l'importance » perçue localement et plus vous aurez un pouvoir d'attraction fort qui captera toujours plus de clients demandeurs de votre carte. Devenez un soleil local !

Si vous êtes sortis intacts de ce paragraphe indigeste, en essayant de tout comprendre, c'est que vous êtes vraiment motivés et prêts pour l'aventure ☺

<p><b>Conseil numéro 42</b> : Plus vous serez généreux, et plus votre pouvoir d'attraction commercial sera fort sur le marché local. Plus il sera fort et plus vous gagnerez de nouveaux clients, moins vous en perdrez, et plus vous capterez une part de pouvoir d'achat importante de vos membres, donc une part de marché plus conséquente globalement sur le volume de consommation du territoire.</p>
---

### **- Pas assez de moyens et d'animations**

C'est un constat malheureusement fréquent : les Unions Commerciales n'ont pas les moyens de payer des services d'accompagnement après la phase de lancement. Nous faisons des devis en grandes quantités en essayant d'être les moins chers possibles, mais nous voyons bien que ces demandes restent sans suite car l'Union Commerciale ne peut pas se les payer. Hors budget !

Pourtant, les services d'accompagnement sont souvent nécessaires, au moins épisodiquement. Alors comment faire pour trouver les ressources nécessaires ?

La solution la plus simple serait de contracter un forfait de services avec le prestataire si ce dernier a la compétence voulue et la disponibilité pour le faire.

Mais ce forfait amènerait les commerçants à payer 4 fois plus cher mensuellement, que la somme qu'ils payent habituellement, pour bénéficier d'environ une journée de prestation

dédiée chaque semaine. En général, la formule a du mal à être entendue !

La deuxième solution peu coûteuse est de faire l'effort d'apprendre à être le plus autonome possible. Pour cela, il faut mémoriser les fonctions de base à bien connaître pour ne pas appeler sans arrêt votre prestataire, dans l'espoir qu'il fasse le travail que vous pouvez très largement faire seul. C'est une solution de facilité que de se reposer sur sa compétence. Mais cette facilité légitime au départ quand on ne sait pas, doit vite laisser place à plus d'initiatives personnelles par la suite. Cette démarche sera de plus très formatrice et intéressante pour vous, car elle vous fera franchir la barrière de la crainte technologique naturelle au début. Vous vous rendrez ainsi compte, que prendre les manettes de pilotage n'est pas si compliqué et que vous en êtes capable. Ce sera très valorisant !

Toutefois, il est vrai que savoir conduire, n'implique pas forcément qu'on prenne la bonne route lorsqu'on est à un carrefour et pour cela, on a besoin d'être guidé.

Il est nécessaire de trouver une compétence marketing qui vous conseille dans l'animation à faire et à délivrer à vos clients. Cette compétence existe dans votre ville à coup sûr et elle n'est peut-être pas très chère, voire peut-être bénévole !

Imaginez que vous ayez autour de vous un directeur marketing d'enseigne tout fraîchement retraité... Il sera certainement très heureux d'aider votre association car il vient tous les jours faire ses courses dans vos boutiques et n'hésitera pas à vous donner des conseils et peut-être s'impliquer. Idem des étudiants ou des agences de communication locales qui accepteront de vous aider en échange de visibilité auprès de vos commerçants adhérents au projet. Vous voyez, les solutions ne manquent pas mais elles nécessitent que vous sortiez de cette relation duale avec votre prestataire dont la mission n'est pas forcément de faire du marketing à votre place. N'attendez pas tout de lui !

**Conseil numéro 43** : Ne sous-estimez pas les actions marketing que vous devez faire régulièrement pour animer votre base de clients. C'est vital pour asseoir la notoriété de votre carte et faire rayonner votre concept dans la population. Pour cela, maîtrisez techniquement la plateforme que vous avez en main et appuyez-vous sur toutes les compétences métiers que vous avez autour de vous ; il y en a certainement beaucoup qui sont prêtes à vous aider. Sollicitez ces personnes et leur aide !

## Comment réussir

### - La bonne taille de votre groupement et l'adéquation au territoire

« Small is beautiful » disent les anglo-saxons et dans les projets de centre-ville, c'est très vrai ! Plus la ville est grande et plus il est compliqué de trouver une dynamique harmonieuse et positive. Dans les grandes villes, les jalousies, les divergences, les égos, les rancœurs, les antipathies, les contradictions, les fourberies et autres malveillances sont plus nombreuses que dans les petites où la solidarité est plus forte, même si tout le monde ne vit pas au pays des bisounours ! C'est curieux comme constat, non, car ça devrait être l'inverse... Grande ville, donc modernité, ouverture, dynamisme, moyens et sens des responsabilités, alors que petite ville rime davantage avec des qualificatifs provinciaux, en retard, esprit de clocher, visions à courte terme et cancaniers... Evidemment dans ces propos loin de mon jugement, je caricature le point de vue subjectif et condescendant du citoyen de la grande ville à l'égard de la province... Eh bien non, voyez-vous, pour nous Adelya, il nous semble que l'adhésion et l'envie sont davantage présentes chez les petits territoires que chez les grands.

C'est probablement que l'indifférence y est moins forte et les Unions Commerciales moins importantes ; que le besoin de se battre pour exister est plus grand et que la volonté d'avancer ensemble est rassurante. Je trouve personnellement très admirables, ces petites communes qui entrent de plain-pied dans le nouveau monde du numérique.

Aïe.... Je suis en train de perdre tous mes gros clients et toutes les grandes villes qui veulent avancer avec nous ☺.

En fait, je veux juste mettre en avant une vérité de La Palisse : plus vous êtes nombreux et plus il est difficile de trouver de l'engagement collectif, car les personnalités sont nombreuses à s'affronter. Ce n'est pas Game Of Thrones non plus, mais les « peaux de bananes » seront plus nombreuses et des critiques pas toujours constructives pleuvront comme à Gravelotte !

Alors, si je puis vous donner un conseil, c'est celui de bien dimensionner votre projet territoire en fonction des critères qui lient les commerçants entre eux et ceux qui les lient avec les clients de leur zone naturelle de chalandise. Vous devez construire des écosystèmes cohérents !

Dans une petite commune, vous êtes globalement cohérents car les commerces sont tous concentrés au même endroit, dans une rue, autour d'une place, dans une zone commerciale urbaine compacte. Les habitants sont dans un rayon qui permet l'accès direct aux commerces sans trop perdre de temps. L'objectif des petites villes sera principalement de garder du volume d'achat localement pour qu'une partie du chiffre d'affaires dépensé dans le centre commercial de la ville d'à côté, puisse être capté par les commerçants locaux. Nous sommes dans un cadre idéal de création d'un service local marchand qui a tout son sens.

Si vous êtes une ville avec plusieurs grands quartiers commerçants, demandez-vous s'il ne faut pas d'abord commencer par un seul quartier ; celui qui vous semble le plus motivé et dynamique. Il est fréquent que les associations de commerçants soient créées en fonction de ce

découpage dans les grandes villes. Vous devriez donc en tenir compte. Ne prenez surtout pas tous les commerçants volontaires en constatant que vous avez un échantillonnage dans chacun des quartiers. Vous n'arriverez pas à créer suffisamment de trafic chez chacun d'eux car ils seront éparpillés sur un territoire trop grand et les cartes qu'ils diffuseront ne toucheront pas tous les quartiers. Du coup, les suiveurs, en se renseignant auprès des pionniers, auront un mauvais retour et ne rejoindront pas le projet. L'affaire s'arrêtera vite si vous êtes en programme collectif.

Ayez un raisonnement de « village » !

Il faut que le noyau de commerces et de cartes diffusées au départ, crée un pôle de densité suffisant sur une zone de chalandise ciblée afin d'avoir la meilleure probabilité de trafic possible en magasin.

Dans un constat d'éparpillement, privilégiez les programmes individuels par commerce. Chacun y trouvera son compte avec sa propre clientèle et sa propre générosité. Si vous voulez à tout prix un programme collectif sur un territoire très clairsemé, alors privilégiez les points et le catalogue mais ce ne sera pas l'engouement.

J'ai vu ces cas d'éparpillement se produire en travaillant avec des Offices de Commerces. Ce montage est vraiment très bien pour fédérer les moyens de la collectivité à l'attention du commerce local. Ce sont des associations avec un conseil d'administration structuré avec les différentes composantes de la collectivité : Mairie, Chambre de Commerce et d'Industrie, Chambre des Métiers et de l'Artisanat, Office de Tourisme et Fédération de Commerçants regroupant plusieurs associations. Tous les acteurs économiques alimentent le budget de fonctionnement de ce type de structure composée en général de plusieurs personnes permanentes dédiées au commerce local ; tout le commerce local !

Lorsqu'un projet de cartes de fidélité est lancé, c'est cette structure qui le met en place et l'anime. L'Office du Commerce signe alors un contrat avec chaque commerçant volontaire pour être dans le programme mais sans forcément rechercher de cohérence géographique dans le recrutement des commerces. Tous ceux qui le veulent peuvent rejoindre le projet puisque l'Office de Commerce par vocation fait abstraction des notions d'associations de commerçants. On peut donc avoir un territoire avec plusieurs associations dont quelques commerces seulement adhèrent au concept. Les présidents d'associations ne sont pas vraiment impliqués dans le déploiement de la solution qui est le projet de l'Office de Commerce et qui ne les consulte pas forcément pour leur demander leur aide dans ce travail dont l'Office se sent légitimement investi.

Les commerçants s'investissent mais l'effet d'éparpillement ne permet pas une bonne dynamique de quartier. La communication a bien été faite sur le territoire mais les consommateurs peu nombreux dans chaque zone, ne trouvent pas d'attractivité au programme et les commerces trop isolés ne voient pas beaucoup de monde se présenter avec la carte, d'autant plus que chacun attend les clients des autres sans enrôler les siens ! Je vous laisse comprendre de vous-même ce qu'il se passe... De la déception !

C'est frustrant de superviser un territoire comme cela, et de voir que sur 50 commerces lancés, on compte péniblement 2 000 cartes de fidélité créées après 6 mois d'activité alors que si

chacun avait créé une carte par jour, on devrait en avoir au minimum 3 ou 4 fois plus ! Croyez-moi, une carte par jour ce n'est pas la mer à boire au regard de magasins d'enseignes qui en créent plus de 200 par mois chacun, en phase de lancement de programme !

En fait, quand on analyse l'activité de chaque commerce, on se rend compte qu'une bonne moitié ne crée rien, ou si peu, qu'on peut dire que c'est rien du tout.

Pourquoi ? Il n'y a pas d'autres explications que le manque d'envie et le manque d'intérêt. Ces commerces se sont joints au mouvement mais n'ont absolument pas mesuré les enjeux du projet et les effets causés au collectif en ne participant pas beaucoup. Ils contribuent globalement et directement à la faiblesse des résultats du projet constatés sur la période.

Si vous êtes en collectif, sur un modèle de cagnottage, la bonne solution est de privilégier un bon rapport nombre de commerces et cartes en circulation dans le même périmètre. Si vous avez une grande ville à équiper, vous pouvez peut-être penser l'organisation de votre système en le structurant par association de quartier et en donnant des accès aux différents Présidents et bureaux pour les impliquer dans la diffusion de la solution au sein de leur groupement et en faire la promotion.

**Conseil numéro 44 :** Plus vos commerces sont éparpillés, plus le nombre de cartes est faible et plus vous avez de risques que cela ne marche pas. A ce stade, vous touchez le problème de « la poule et l'œuf ». Il faut une densité suffisante de commerces et un volume de cartes important sur le même territoire pour avoir un flux remarquable en point de vente et dégager le sentiment que le programme fonctionne. La fréquence de l'usage est la seule voie possible pour créer l'habitude d'usage.

Mais tenez compte que la maxime « l'union fait la force » n'a de sens que si le terme « union » implique la cohérence et l'engagement. Un groupement de personnes individualistes et peu motivées, n'a jamais engendré aucune force à part celle d'être une force destructrice !

### **- Choisissez le bon modèle économique**

C'est le point faible de la réflexion initiale dans les projets que nous abordons. L'expérience montre que les Unions Commerciales ou les collectivités abordent rarement les projets avec une idée de business plan cible et de modèle d'affaires associé. Le discours économique n'est pas mature et la manière de discuter d'argent non plus.

Combien de fois entendons-nous dès le début des négociations le traditionnel « Combien ça coûte ? » et rarement « Combien ça rapporte ? ».

L'approche n'est pas assez entrepreneuriale et axée sur un modèle classique de produits et charges. La partie produit est occultée et seuls les coûts font l'objet des discussions. Des coûts, ou alors des heures de discussions sur des sujets annexes très technologiques, qui ne sont pas toujours bien maîtrisés. Nous sommes dans des discussions qui ressemblent parfois à des joutes verbales du type « Oui mais j'ai vu une appli mobile qui fait ça... », « Oui mais j'ai vu un de vos concurrents qui fait ci ... », bref des postures stériles qui ne servent à rien. Le rapport de force au stade de la compréhension du besoin n'amène rien à personne sauf à l'égo de certains, voire à la création de scissions au sein d'un groupe qui se devrait d'être solidaire.

Pour réussir, abordez les discussions avec les prestataires de façon mature et rentrez

directement dans les débats sur les modèles économiques pour ne pas rester coincés dans le fonctionnel, l'ergonomie et la poudre aux yeux. Posez les sujets en termes de quantité, de montants, de fréquentation, de coût complet, de retour sur investissements, de trésorerie, de risques, de facteurs de chances et de succès, de compétences requises, de temps d'exploitation... Restez uniquement dans le concret et le moins possible dans le subjectif. Pour ce qui est du produit et de sa maturité technologique, regardez les références, l'expérience et la preuve de sûreté de fonctionnement de vos prestataires. Des références opérationnelles valent mieux que toutes les démos qui ne sont que des vitrines pouvant cacher de très mauvaises surprises.

L'abord des discussions sur un mode très économique vous permettra également de ne pas perdre de temps et de ne pas en faire perdre à votre prestataire. En effet, il n'y a rien de plus frustrant que de constater après un an de temps passé à se convaincre que l'aspect financier ne suit pas !

Retenez quand même une chose : le prix a toujours un sens économique pour celui qui vend et celui qui achète. Les solutions qui soi-disant « ne coûtent rien », doivent attirer votre attention sur la pérennité de ceux qui vous les proposent.

Pour avoir moi-même créé deux entreprises dans le domaine des hautes technologies ces trente dernières années, je peux vous garantir qu'un parcours de start-up est fragile, qu'il faut du temps pour construire une stabilité et une pérennité et que dans les premières années le cash est un paramètre important de survie. Donc, soit la start-up a grandi sur ses fonds propres, soit elle est jeune mais a bénéficié d'une très grosse levée de fonds, dans ce cas vous ne prenez pas de risque immédiat. Soit ce n'est pas le cas et alors elle a besoin de générer de la marge pour vivre. En aucun cas elle ne peut se permettre de ne pas facturer le temps passé au prix que lui coûtent ses ressources.

S'il vous manque une expertise suffisante pour apprécier ces paramètres financiers, essayer d'en trouver une parmi les bénévoles qui peuvent vous entourer. Il y en a plus que vous ne le pensez !

Attention à la bonne sélection d'un consultant si vous achetez un service d'aide à la sélection auprès d'un spécialiste... Vérifiez bien en vous renseignant un peu, que le consultant ne soit pas en fait le « vendeur masqué » d'un offreur de solution. C'est hélas un cas que l'on voit souvent ! Dans notre situation de prestataire, à chaque fois que nous sommes consultés sur un conseil ou la rédaction d'une expression de besoin, nous annonçons systématiquement la couleur en précisant que notre intervention ne sera qu'une pré-étude pour notre produit et aucun autre.

En matière de technologie, seul l'éditeur du logiciel peut mesurer l'adéquation entre son produit et un besoin client, il ne connaît pas suffisamment les solutions des autres pour pouvoir juger. Il faut vraiment une très grosse investigation de terrain et beaucoup d'objectivité pour qu'un consultant externe puisse conseiller sur un choix technologique. En revanche, il pourra très bien vous conseiller sur les montages économiques de votre business plan et vous aider dans la démarche.

**Conseil numéro 45** : Un projet de carte de fidélité de centre-ville basé sur des technologies numériques est avant tout un projet d'entreprise locale fédérant des petits entrepreneurs : les

commerçants. Il doit être abordé comme un business plan de GIE avec une phase d'investissement, une recherche d'équilibre puis de profitabilité. Cette vision initiale est totalement indépendante de la technologie choisie même si certains prétendent le contraire. C'est la technologie qui doit permettre votre vision et votre modèle, ce n'est pas elle qui les impose !

### **- Un bon choix technologique pour pouvoir aller vite et élargir les services**

En matière de solution technologique pour accompagner votre projet d'entrepreneur collectif local, il y a deux manières d'aborder le sujet : soit par le petit bout de la lorgnette, soit par le grand bout !

Par le petit bout, vous ne regarderez que la face émergée de l'iceberg, le look, le côté « sexy », l'attrait de la nouveauté pour la nouveauté, le produit pour le produit sans savoir réellement ce qu'il va vous amener concrètement, ni si l'adoption sera au rendez-vous. Surtout vous ne regarderez que le présent et pas le futur.

Par le grand bout, vous analyserez votre besoin en système d'information, en capture de données et traitements à valeur ajoutée. Vous vous poserez les questions relatives à la diversité de votre environnement, aux besoins réels de pilotage et d'animation, à la capacité d'évolution de votre architecture, à la flexibilité et à l'ouverture de la solution ainsi qu'à sa modernité évidemment.

C'est la même approche que lorsque vous faites construire une maison. Vous allez penser à la qualité des matériaux, aux coûts des équipements mais aussi à leur qualité et aux coûts de maintenance, à l'évolutivité éventuelle de votre habitat sur un terrain qui laisse des capacités d'évolution, à la technologie de l'ensemble et à sa capacité à s'ouvrir à des services externes, au bien être de votre famille et à la praticité des lieux. Vous n'allez pas commencer à réfléchir à la déco et aux motifs des revêtements muraux immédiatement !

En technologie c'est pareil, les modes des interfaces vieillissent aussi vite que les modes vestimentaires. Le marketing fait briller vos yeux et c'est tant mieux puisqu'il faut vous donner envie, mais restez lucide face à la nouveauté car elle va à un rythme infernal. Ce que vous choisirez aujourd'hui sera dépassé demain et si vous attendez toujours le bon moment... vous ne ferez jamais rien car le monde de la technologie est entré dans une phase de développement exponentiel !

Non, croyez-en mon expérience de ce monde dans lequel je baigne depuis de longues années... la seule vraie réflexion est la réflexion de l'usage et de la rentabilité de son investissement par rapport à ce que l'on veut obtenir comme résultat.

Développez la culture de la vitesse comme vecteur de compétitivité. Raisonner à 3 ou 5 ans maximum sur les choix que vous faites, soyez exactement dans la même optique que le choix de votre voiture lorsque vous la financez à crédit sur la même durée. Vous ne vous mettez pas dans l'idée de changer de voiture à chaque fois qu'il y a un nouveau modèle qui sort. Vous choisissez par rapport à vos besoins et à vos critères, et en général ce besoin est couvert pour la période de financement de votre véhicule. Quand vous changez, le concessionnaire vous fait une reprise. En technologie c'est identique, ne cédez pas à toutes les modes toutes les cinq

minutes, la richesse de ce que vous allez faire réside dans la connaissance et les données que vous allez collecter sur la période. Si vous voulez changer votre système quand il sera amorti, il suffira de basculer vos données dans un nouvel environnement et aujourd'hui en 2016, ces opérations se font très facilement. Assurez-vous simplement de signer avec votre prestataire, que les données sont 100% à vous, et que vous pouvez en disposer sans frais à tout moment.

Pour réussir, ne faites pas des choix de « surface » mais faites des choix de « fond », des choix stratégiques qui n'excluent personne sur votre territoire : geeks et non geeks, jeunes et vieux, accédant à internet ou non... etc.

La mise en place d'une carte de fidélité de centre-ville équivaut à la mise en place d'une infrastructure pour piloter commercialement un environnement. En loi de pilotage des systèmes, ce schéma est classique : il y a le système physique qui est composé de vos points de ventes, de vous-mêmes, de vos produits et des consommateurs, et il y a le système de pilotage qui capture des informations, des comportements d'achats, les traite, les analyse, les stocke et envoie des réponses en temps réel sous forme de communications interactives sur tous les médias disponibles et tous les équipements connectés. Cet écosystème n'est pas un gadget, c'est une application globale de gestion impliquant des milliers de personnes.

**Conseil numéro 46** : Ne vous emballez pas pour la dernière application à la mode ! Vous n'achetez pas un maillot de bain, vous achetez une piscine ! Restez très concentrés sur la notion de « système d'informations » et de « pilotage ». Vous investissez pour connaître votre marché, votre territoire, vos clients, et interagir avec eux en bénéficiant de la puissance de communication du Net. Ce n'est pas la techno qui fait votre besoin, c'est votre besoin qui conditionne votre choix techno !

### **- Le plan marketing annuel et le budget**

Imaginez que vous fassiez une grande fête pour 3000 personnes qui sont vos amis et que vous ne préveniez pas les gens ! Est-ce que vous pensez qu'ils viendront tout seuls attirés dans un rayon de 30 kilomètres par l'odeur du barbecue ?

En termes de commerce c'est la même chose, vos clients porteurs de votre carte de fidélité sont vos « amis » et ils ont besoin de recevoir régulièrement des sollicitations pour venir vous voir et consommer chez vous. Ils n'auront pas spontanément l'idée de venir si vous ne leur en donnez pas la raison. Vous devez, en conséquence, cadencer votre plan de communication et vos événements promotionnels tout au long de l'année et rythmer votre communication en conséquence. Vous pouvez être certain que globalement cela aura des effets sur le trafic en magasin. Vous ne saurez pas forcément le mesurer, mais globalement la ville aura un cœur commercial qui battra et imprènera dans la population une image positive et dynamique. C'est cela le plus important et c'est pour cette raison que vous avez entrepris votre projet : pour représenter une « force » à poids égal avec vos grands concurrents.

Dans l'année, il y a des événements incontournables que sont les grandes fêtes populaires déclenchant des pics de consommations : Noël, le jour de l'An, la Saint-Valentin, Pâques, la fête des Mères et des Pères, les vacances d'été, la rentrée scolaire et évidemment les soldes d'hiver et d'été. Mais vous pouvez en avoir d'autres que vous créez autour d'un événement local comme une foire ou un salon national par exemple, ou bien des jours spéciaux que vous

réservez à la carte deux fois par an. Vous pouvez aussi prévoir des jours particuliers à des anniversaires historiques de dates qui ont marqué votre ville ou à des métiers particuliers, spécialités de la ville ou de la région.

Vous devez préparer chaque grande campagne de communication à l'avance en y associant des distributions de prospectus ou de flyers pour mettre les consommateurs en attente. Vous devez montrer que vous aimez vos clients et que vous organisez pour eux des moments de fête et de bonnes affaires. Vous devez scénariser vos opérations pour leur donner de la visibilité.

A chacune de ces opérations, il est important et même nécessaire que tous les commerçants membres du programme, fassent l'effort de montrer de belles offres réservées aux porteurs de la carte de fidélité. Les porteurs de la carte doivent se sentir privilégiés et favorisés. Par contre, si un client qui n'a pas la carte veut bénéficier du prix spécial membre, alors il doit la prendre immédiatement et ensuite pouvoir profiter des offres. Vous devez vous efforcer de rester fermes sur ce point. Ce sera pour vous une excellente stratégie de recrutement.

Vous pouvez également mettre des moments ludiques dans la vie de votre programme. Par exemple, certaines opérations peuvent être basées sur une tombola pendant une période donnée. Nous avons implémenté ce genre de fonctionnalités dans notre plateforme pour permettre de gérer cela automatiquement. Vous fixez un objectif de fréquence d'achat dans tous les magasins ou un parcours de magasins à respecter, pour pouvoir être tirés au sort et gagner des lots que vous pouvez vous faire offrir par des sponsors qui financent ces opérations.

Evidemment tout cela prend un peu de temps et nécessite un budget. C'est encore une fois, une question d'organisation. Créez une commission « communication-événements » composée de ceux qui ont la meilleure fibre marketing parmi vous. Ils fixeront le plan annuel et les budgets associés. Vous serez ensuite consultés par messagerie pour accepter ou non les budgets. Vous pouvez aussi définir entre vous des clés de répartitions liées aux moyens de chacun. C'est cela aussi qui donnera de la cohésion à votre groupement. Pas d'exclusion et de la solidarité entre vous. En lisant cela, certains pourront penser que c'est une vision totalement utopiste d'un monde fonctionnant sur un individualisme prononcé. Oui, mais c'est justement pour cela qu'il faut l'ambitionner ! Relever le défi de fonctionner autrement et de développer un esprit de groupe ; pas immédiat, mais pas infaisable... Rien n'est infaisable et dites-vous que « là où il y a une volonté, il y a un chemin » !

**Conseil numéro 47** : Le plan marketing de communications et d'évènements pour l'année est la partition de votre symphonie commerciale ! Vous devez suivre le chef d'orchestre tous ensemble pour jouer une musique qui enchantera vos clients. Sauf que dans le cas présent, c'est vous qui composez la musique ensemble. C'est ce rythme, cette action continue, ce bruit de fond, qui imprènera la population et donnera une existence à votre carte. Vous devez impérativement développer une culture de la différence entre ceux qui l'ont et ceux qui ne l'ont pas. Car franchement, quel serait l'intérêt de prendre la carte, si l'avoir ou pas conduisait aux mêmes avantages ?

### **- Le bon programme de fidélité**

C'est amusant d'entendre dire « les cartes de fidélité cela ne sert à rien ! ». La carte comme nous l'avons vu précédemment n'est qu'un sésame pour ouvrir la relation entre vous et celui

qui la détient. Qu'elle existe ou non est un non-sens, ce qui doit exister c'est la capacité pour vous de reconnaître votre client et de communiquer avec lui.

On me dit souvent que les programmes de fidélité sont tous pareils et que cela ne sert à rien car tout le monde s'en lasse... Je ne suis pas certain que les pros du commerce s'évertueraient à en faire une priorité stratégique si cela ne servait à rien. Certaines enseignes en font même leur principal levier de rentabilité et de croissance.

On me dit, « Oui mais un groupement de commerçants ne fonctionne pas comme une enseigne ! », c'est justement sur ce point qu'il faut changer votre vision car vous devez vous comporter comme une enseigne en développant une MARQUE collective qui porte le nom de votre programme de fidélisation. C'est cette marque qui doit s'ancrer dans la population et devenir un pôle d'attraction et d'intérêt. En lançant une carte de fidélité en centre-ville, vous créez une nouvelle enseigne locale dont chacun des membres est un point de vente.

Dans cette optique, la bonne relation client est une démarche indispensable. La fidélité à votre Marque n'est que la conséquence d'une bonne relation et d'un bon comportement avec le client. Cette bonne relation et ce bon comportement doivent relever d'une charte et d'un concept que vous vous imposez collectivement. Le fait d'appartenir au réseau d'acceptation de la carte de fidélité doit vous différencier des autres commerçants dans le comportement et l'image que vous voulez refléter tous ensemble. Définissez cette charte de comportement pour que chaque membre s'y conforme.

Alors, il n'y a pas de bons ou de mauvais programmes de fidélité, il n'y a que de bonnes ou de mauvaises relations.

Comment susciter la fidélité ?

En personnalisant la relation, en étant reconnaissant de l'argent que le client dépense dans vos commerces, en le privilégiant par des affaires qui lui sont réservées, en lui montrant qu'il appartient à une catégorie de clients chouchoutés et en lui donnant la primeur de toutes les bonnes opérations de l'année. Mais le comportement qui le marquera encore plus, c'est le fait de régler ses problèmes quand il en a et de vous excuser par un geste commercial quand il est mécontent à juste titre. La fidélité, vous le voyez, ne se noue pas uniquement par des cadeaux mais aussi par des attitudes positives.

Donc, lorsque vous pensez programme de fidélité, pensez à tout le contexte d'échange que vous aurez avec votre client et à toutes les actions qu'il recevra comme un témoignage d'attention et de reconnaissance.

Nous avons vu le plan marketing au chapitre précédent. Ce sont des campagnes globales qui arrivent chez vos clients de manière personnalisée avec le nom et prénom de la personne. Lorsque les clients viennent en point de vente, vous voyez immédiatement sur votre écran qu'il a reçu une sollicitation et vous pouvez en un clic mesurer ainsi les retours de campagnes pour en tirer des statistiques. En effet, la reconnaissance commence à ce stade. Au moment où le client s'identifie chez vous, vous voyez instantanément qui il est et vous avez une vision globale de son statut : l'état de son compte fidélité, ses avantages et bons en cours, les campagnes qu'il a reçues, la date de sa dernière visite, les corrections à apporter à ses adresses si une opération

a été signalée en erreur...etc. A ce stade le client ne vous est donc pas inconnu et quand il paye, vous pouvez lui dire « au plaisir de vous revoir M. Novak », il appréciera de ne pas être anonyme.

De la même façon que vous pouvez lui envoyer des campagnes promotionnelles, vous pouvez aussi lui envoyer des campagnes automatiques. Les campagnes automatiques donnent un tempo supplémentaire à la relation car elles ne sont faites qu'unitairement et de façon très personnelle avec le client concerné. Par exemple classiquement, son anniversaire, son dernier achat significatif, l'anniversaire de sa carte, un mot d'excuse suite à un problème vécu, un remerciement spécial ou un statut particulier au-delà d'un certain montant cumulé d'achats... et bien d'autres interactions encore qui surprendront le client et l'étonneront positivement sur votre capacité à nouer une relation individuelle avec lui.

Tout ce que je vous dis amène à dire que pour faire un bon programme de fidélité, il faut une plateforme marketing qui soit à même de gérer ce contexte relationnel riche et varié. Méfiez-vous de la super application mobile mono-fonction qui ne passera pas le stade de l'essai avant de tomber dans l'oubli.

Un bon programme de fidélité est un programme qui évidemment attribue des points ou des euros à quelqu'un quand il achète, mais c'est aussi un programme qui prévoit d'offrir bien d'autres avantages périphériques qui doivent être gérés.

Un bon programme de fidélité, c'est aussi celui qui optimise les récompenses pour le client. Si vous êtes 50 commerces, il est préférable pour lui d'avoir une seule cagnotte que 50 ! Mais ce dispositif ne fonctionne pas lorsque la cohésion entre commerçants est faible. Dans ce cas, faites des programmes de fidélité spécifiques à chacun mais assurez-vous tout de même que vous pouvez mutualiser certains cadeaux comme ceux relatifs aux anniversaires par exemple.

**Conseil numéro 48** : Le bon programme de fidélité est celui qui amène au client un bouquet d'avantages qui lui donneront l'impression d'être privilégié et reconnu. La fidélité n'est que la conséquence d'une bonne relation et d'un contexte qui bannit la monotonie le plus possible. Un bon programme de fidélité, c'est donc un ensemble de choses qui amène du plaisir dans la relation et certainement pas une seule. Mettez-vous à la place du client et non à la vôtre. Ne vous trompez pas de casting !

Imposez une charte de comportement à tous les commerçants du programme et comportez-vous exactement comme une enseigne afin de marquer votre différence de manière homogène.

**- Encartez ! Utilisez tous les canaux possibles - Entraide ? Demandez là !**

J'ai vraiment beaucoup insisté sur ce point dans ce livre... Sans eau un bateau ne navigue pas, sans essence un moteur ne tourne pas, sans cartes un système de fidélité collectif ne marchera pas. Les cartes c'est la base de votre succès et le volume doit donc être le plus important possible. Le temps est votre ennemi numéro 1, gardez-le à l'esprit. Plus vous irez lentement et plus vous prendrez des risques que ça ne marche pas ! Vous avez certainement vécu ces situations de choses qui traînent en longueur et dont on est lassé avant d'avoir commencé. Si vous n'allez pas assez vite dans la distribution des cartes, vous serez dans la situation de celui qui veut prendre un bain dans une baignoire qui met 3 heures à se remplir car il n'y a qu'un

filet d'eau qui coule du robinet... Vous n'aurez pas envie d'attendre.

Pour aller vite, mettez tous les canaux de distribution en action. Agissez en ligne, sur mobile, en magasin, dans les bureaux, dans les CE, dans les clubs de sports, dans les collectivités, et au sein de votre propre réseau. Sollicitez des étudiants si vous le pouvez, trouvez des volontaires et « mettez le paquet » durant le mois d'ouverture en faisant le plus de bruit possible. Demandez de l'aide à toutes les bonnes volontés pour vous aider à propager l'existence de votre programme et les raisons de l'avoir fait. Soyez fier et convaincant pour capter tous vos clients.

Si la création des cartes est la première condition du succès, leur usage en est la deuxième. En premier, elles doivent exister et en deuxième, elles doivent servir ! C'est la phase de création des automatismes pour que vous n'ayez plus à la demander à chaque fois. Mais avant que cet automatisme soit pris, vous devez être pugnace et inciter votre client à présenter sa carte à chaque fois. Ne soyez pas gênés, souvenez-vous que vous lui rendez service en lui proposant votre carte car elle lui apportera de nombreux avantages, dont un non négligeable sur son pouvoir d'achat.

**Conseil numéro 49** : Pour réussir un projet de carte de fidélité collective, vous devez vous préoccuper de faire deux choses en priorité : créer des cartes et pousser vos clients à les utiliser.

Il n'y a aucune difficulté à cela. C'est juste une question de détermination et de persévérance dans la durée pour créer le réflexe d'usage naturel.

### **- Etonnez, animez et donnez envie**

La variété crée la curiosité et l'étonnement, la monotonie tue la relation amoureuse dans les couples et aussi chez les consommateurs. Je ne suis pas devin en affirmant cela, et c'est un principe de base de la communication et du marketing : surprendre, plaire et donner envie.

Vous vous posez ces questions dans votre point de vente et vous vous mettez à la place du client pour ressentir ce qu'il perçoit en entrant chez vous. Vous mettez en avant les produits du moment ou les promotions, vous scénarisez votre environnement physique pour le rendre attractif.

C'est exactement ce que vous devez faire dans votre présence digitale et virtuelle sur le web. Vous devez raisonner de la même manière que physiquement, le digital est le prolongement de votre magasin physique et il doit être aussi attractif que lui. Vous devez vous prolonger sur Internet de manière à étendre votre visibilité au-delà de votre rue ; votre image virtuelle est aussi importante que votre image réelle !

De ce fait, ne négligez pas la page de présentation de votre point de vente, les photos que vous y mettez ainsi que les indications pratiques pour venir vous voir. Dans les espaces bons plans et affaires du moment, variez très souvent, au moins une fois par semaine pour donner envie de venir découvrir la nouveauté que vous proposez. Soyez généreux sur quelques produits d'appels que vous pouvez mettre en ligne en quantité limitée. Présentez une vitrine de vos meilleures offres et donnez aux clients porteurs de la carte de fidélité, le privilège de réserver en priorité et de venir chercher leur produit en magasin. Cette réservation se fait dans la

confiance puisque vous avez un droit de communication avec les habitants adhérant au programme. Vous pouvez leur rappeler automatiquement qu'un produit a été mis de côté pour eux si toutefois ils ne venaient pas le chercher assez vite.

Vous devenez ce qu'on appelle un commerçant multicanal et vous vous rendez compte très vite que c'est aussi naturel et facile que de mettre une photo de vous sur les réseaux sociaux à destination de vos amis ou de votre famille. Le web marchand et tous les outils qu'on qualifie de « Web to Store » sont des moyens on line de susciter le désir de venir dans votre magasin. Web to Store ou en français, web vers le magasin, n'a pas d'autres objectifs que de vous rendre visible et de faciliter la relation marchande de vos clients avec vous.

Vous pouvez aussi organiser des évènements particuliers à des moments particuliers pour attirer à vous les consommateurs en quête d'animations. Ces évènements sont des moments spécifiques au programme de fidélité comme par exemple des jours de doublement des points ou des gains de cagnotte, des périodes de tombolas liées à la fréquence d'achat, des journées à instant gagnant lors des passages en caisse... Vous vous dites que ces techniques d'animation sont réservées à de grandes sociétés, pas du tout, des solutions telle que la nôtre vous permettent de faire facilement ce genre de choses.

**Conseil numéro 50 :** La relation que vous voulez tisser avec les clients porteurs de la carte de fidélité ne supportera pas la monotonie et vous devrez amener de la variété et de l'étonnement pour que cette relation dure. Pensez-vous que voir sur un site, un bon plan permanent et unique qui annonce durant des mois une remise de 5% sur les produits de votre magasin, soit de nature à susciter l'intérêt de venir découvrir ce que vous faites ? Je vous laisse juger mais je pense que nous serons en accord sur le diagnostic.

### **- Les parrains, le bouche à oreille**

Vous avez maintenant constitué votre base de clients fidèles et c'est le moment pour vous d'actionner les principes de « viralité ». Le terme est implicitement évocateur de propagation de votre image dans la population de consommateurs de votre territoire. Votre carte de centre-ville doit se faire connaître et chaque commerce du réseau d'acceptation doit également travailler sa réputation. Ces mécanismes sont basés sur le principe du bouche à oreille, sauf que dans votre cas ce bouche à oreille se fera également sur Internet.

Vous connaissez tous cette histoire de prince qui demande à un pauvre qui lui a rendu service de lui demander ce qu'il veut en s'engageant à le lui donner. Le pauvre demande au prince de mettre un grain de riz sur une case d'un échiquier et de doubler la quantité à chaque case jusqu'à la 64ème case. 1, 2, 4, 8, 16..., et de lui offrir la quantité obtenue à la dernière case. Le prince accepte en riant, et bien mal lui en a pris... Il n'eut pas assez de récoltes sur toutes ses terres pour honorer sa promesse et fut ruiné. Dans le même registre, un virus dévastateur foudroyant que chacun transmettrait à une personne chaque jour, détruirait la planète en moins d'un mois !

La viralité est un principe qui peut accroître votre nombre de clients si vous l'organisez bien. Même si cela reste au premier niveau, si chaque client vous en amène un seul nouveau, vous doublez votre clientèle.

Mais attention, la propagation de votre réputation marche mieux pour dire du mal de vous que pour dire du bien. Un client satisfait en parle à 2 ou 3 autres, alors qu'un client mécontent en convainc 8 à 10 de ne pas venir chez vous !

Dans votre intérêt, il vaut mieux que vos produits soient bons, votre accueil impeccable et votre sens du service à la hauteur pour mettre en place des leviers de réputation et de parrainage.

Le parrainage est le terme qu'on emploie dans le monde physique pour désigner le bouche à oreille dans un programme de fidélité. Je viens au magasin de la part d'un parrain ou d'une marraine. Du coup j'obtiens un avantage particulier et mon parrain/marraine est récompensé. Dans les systèmes de fidélité digitalisés, cette traçabilité du parrainage est faite naturellement et automatiquement. Vous n'avez pas à vous en préoccuper. Il faut néanmoins demander à votre prestataire de services d'en programmer les règles au moment de la mise en place. La recommandation en amont ou la visibilité peut être faite par le biais des réseaux sociaux ou du mail entre amis. Je constate que peu d'Unions Commerciales activent ces principes simples de propagation en utilisant des tactiques on line. Par exemple, en phase initiale de création de cartes, il est facile de permettre à quelqu'un de gagner 10€ dans sa cagnotte ou en bon d'achat, s'il fait adhérer 10 personnes au programme de fidélité sur une période donnée. Ces tactiques doivent être évidemment approuvées par le groupement des commerçants car elles coûtent de l'argent. Pensez que pour constituer votre base de données rapidement, il faut investir un peu, car une adresse dans votre base a de la valeur pour le futur. Payer une adresse 1€, n'est pas ruineux si vous captez 1000 clients nouveaux en plus ! A 50 commerces, le coût de l'opération de conquête reviendra à 20€ par commerçant. Si ces 1000 clients supplémentaires, amènent 300€ par an chacun à l'écosystème, c'est 300 000€ de chiffre d'Affaires en plus qui sera généré.

Dites-vous que tout ce que vous offrez retourne dans vos commerces. C'est la vertu des écosystèmes privés par rapport aux vrais systèmes de cashback qui redonnent de l'argent au client sur son compte en banque afin qu'il le dépense où il veut. Dans les systèmes que nous mettons en place, que ce soit pour la fidélité ou les cartes cadeaux, l'argent qui circule ne sort pas de votre périmètre.

Dans les systèmes de parrainages, l'imagination est au pouvoir et c'est à vous d'imaginer les mécanismes incitatifs qui vous plaisent par rapport à la population que vous connaissez bien, et aux moyens que vous voulez y mettre. Même si vous n'avez pas beaucoup d'argent à investir dans ces procédés, imaginez des moyens qui peuvent faire plaisir à vos clients sans que cela vous coûte cher. Vous trouverez certainement des sponsors, qui vous offriront des cadeaux que vous pourrez offrir aux bons parrains.

**Conseil numéro 51** : Motivez vos clients à vous amener du chiffre d'affaires supplémentaires en les récompensant s'ils le font. Pour cela, mettez en place des processus qui vous permettent d'assurer une bonne traçabilité des actions de vos clients et le moyen de savoir que des gens viennent consommer chez vous de leur part. Tous les mécanismes de récompenses et de remerciements seront automatisés.

Vos clients sont les meilleurs ambassadeurs de votre concept.

**- Créez une carte pour vos employés**

Au lancement de votre carte de fidélité sur votre territoire, privilégiez-vous vous-même en priorité pour vous faire la main avec le système.

Pour cela, il est préférable que le produit que vous avez choisi sache gérer différents types de cartes et de programmes de fidélité dans le même environnement. Par exemple un programme pour les étudiants, pour les seniors retraités, pour les actifs et donc aussi pour vous, votre famille et le personnel de vos magasins.

Vous pouvez appeler ce programme « Programme des Commerçants » et vous pouvez décider qu'il accorde de la remise immédiate au porteur de la carte chez chacun d'entre vous.

Vous pouvez décider, pour limiter les abus, que chaque commerce membre du programme a le droit de créer 10 cartes par exemple. Vous pourrez ainsi faire fabriquer un lot à l'avance avec un visuel particulier si vous le souhaitez. Mais le visuel n'est pas indispensable puisque vous rattacherez simplement ce programme au profil de la personne de votre famille lorsque vous lui créerez sa carte.

Ce principe est très astucieux puisqu'il vous permet de vous entraîner à l'usage du système avec vous-même et vos proches.

Si vous êtes une cinquantaine de commerçants, vous pourrez ainsi rapidement créer 300 à 500 cartes immédiatement et faire en sorte de vous entraîner entre vous en achetant réellement ou virtuellement des produits. En effet, un mouvement d'achat avec un montant à « 0 » ne vous ruinera pas en générosité ☺.

Le fait d'avoir isolé ce type de cartes des autres vous donnera également une statistique intéressante pour savoir si déjà, entre vous commerçants, vous jouez le jeu de la consommation locale que vous voulez favoriser. Vous pourriez être surpris du résultat...

Ce programme est inspiré de ce qu'on peut voir chez les grands de la distribution ou les centres commerciaux ; il existe en général des avantages pour les personnels sur présentation d'une carte. Chez Adelya, nous avons déjà mis en place des programmes dédiés à ce type de privilèges pour les personnes travaillant dans un aéroport par exemple. Cela donne d'excellents résultats à la grande satisfaction des commerçants eux-mêmes.

En résumé, ne vous en privez pas et cultivez entre vous le sens du privilège pour vous faire travailler, donner l'exemple, apprendre et tirer des enseignements concrets en vivant votre solution.

**Conseil numéro 52** : Bannissez l'idée que les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés et développez entre vous un principe de privilèges que vous accorderez à vos employés et à vous-mêmes. Vous serez vertueux à double titre : vous ferez du chiffre d'affaires additionnel et vous serez également le baromètre vivant du bon fonctionnement de votre solution. Les appréciations directes que vous ferez en tant que consommateurs seront des plus crédibles et vous permettront de juger objectivement les « on dit » des autres.

### **- Vendez votre carte au quotidien et intéressez vos vendeurs**

Que votre carte soit vendue ou non, si ce n'est pas vous-même qui la distribuez aux clients mais vos employés, récompensez-les quand ils le font en leur fixant des objectifs précis chaque mois

et une prime associée. Une adresse s'achète cher ! Durant 3 à 6 mois par exemple, mettez un plan de commissionnement avec une prime fixe ou à la carte créée et vous allez voir que cela portera ses fruits. Encore de l'argent à dépenser me direz-vous... Non, c'est un investissement nécessaire pour aller vite car il faut que vous preniez conscience que la perte de temps est votre pire ennemi. Si vous ne souhaitez pas payer à la fois la prime de création et la générosité au client, alors il suffira de déterminer que les clients commencent à cagnoter après un certain montant d'achat en sachant que ce montant financera le coût de la prime de création à 100%.

Je m'explique, si vous créez dans le mois 100 cartes et que la prime à la carte est de 1€, vous devez une prime à vos vendeurs en magasin de 100€. Si les achats correspondants à ces 100 cartes créées, représentent 2500 € de CA et que le taux de générosité global du programme de fidélité a été fixé à 4%, le montant à vous prélever en fin de mois est de  $2500€ \times 4\% = 100€$ . Dans ce cas précis, le premier mois, vous ne payerez rien au collectif puisqu'il aura été défini qu'un client ne commence à cagnoter qu'après 25€ d'achat. Evidemment, cette méthode est un peu frustrante pour celui ou celle qui ne voit sa cagnotte décoller qu'après un certain cumul de dépenses. Néanmoins cela va très vite et si c'est expliqué clairement dans le règlement du programme, alors cette astuce sera très bien vécue par le consommateur. Sachez que beaucoup d'enseignes pratiquent cette méthode.

C'est également un moyen de financer le coût de la carte indépendamment de la stimulation des vendeurs, qui reste une option à votre gré pour motiver la création.

Ces conseils sont dans le registre de « ça ne marche pas tout seul » ! Vous devez penser à mettre en place tous les ingrédients pour que la mayonnaise prenne et que votre système s'active rapidement sur votre marché local. Les choses se font rarement d'elles-mêmes avec la simple conscience que c'est bien de le faire... C'est pour cela que des initiatives échouent, parce que ceux qui les lancent croient que tout le monde va avoir la même motivation qu'eux-mêmes. Ce n'est hélas pas le cas et les ordres, les directives, les obligations, les contrôles et les stimulations sont de mises pour que la mécanique se mette à tourner. Ensuite, la perception de la contrainte disparaîtra naturellement au bénéfice de l'habitude. C'est cette épreuve qu'il faut dépasser. Durant cette période, il faudra rester concentré et mettre un peu d'huile dans les rouages.

Vivez l'expérience vous-même dans les magasins d'enseignes, et vous verrez qu'il y a des marques où les vendeurs vous parlent de la carte de fidélité et d'autres pas du tout. Si vous ne la demandez pas ou ne la présentez pas, il ne se passe rien.

**Conseil numéro 53** : Si un salarié de votre magasin peut obtenir une prime de quelques dizaines d'euros en atteignant des objectifs chiffrés que vous lui fixez en début de mois, il sera davantage motivé que si vous lui demandez simplement de le faire sans contrepartie. Ce n'est pas un prérequis mais cela stimule car vos motivations d'entrepreneur et de propriétaire de fonds de commerce ne sont pas naturellement les mêmes chez vos employés.

### **- Fixez-vous des objectifs et suivez-les !**

Gestion par objectif, par budget, par business plan... Cela fonctionne bien lorsque vous en faites un challenge collectif et que vous impliquez tout le monde dans le même bain. Souvent, les plans sont inexistantes ou alors confinés au sein du bureau de l'association. Le manager de

centre-ville, lorsqu'il y en a un, ne peut dédier la totalité de son temps à la conduite du programme de fidélité. Il est là pour vous aider mais n'est pas en charge d'atteindre un objectif. Là est la question : qui est en charge d'atteindre un objectif dans une association de commerçants ?

Vous avez la réponse...personne !

Je suis un peu provocant en disant cela mais ce que je veux signifier c'est que la non-atteinte de l'objectif que vous vous fixez ne met personne en péril si vous ne l'atteignez pas ! Du moins c'est ce qui est ressenti par chacun car finalement au départ c'est le budget de l'Union Commerciale et peut-être les aides publiques qui ont permis de lancer financièrement le projet. Les commerces qui suivent l'initiative acceptent le principe de fonctionnement du programme en consentant un prélèvement de quelques pourcents, mais ne ressentent pas le besoin de succès comme quelque chose de vital pour leur commerce. C'est ce rapport au défi qu'il faut essayer d'impulser au moment du lancement.

Vous devez vivre ce challenge comme un obstacle difficile à franchir et non comme une promesse que vous attendez ! C'est souvent comme cela que la déception naît, la promesse, les beaux discours, les flux de clients munis de cartes venant acheter, les bons plans qui attirent le chaland en magasin... tout cela n'arrive pas tout de suite et n'arrivera qu'après un long parcours d'effort collectif.

Ce besoin d'effort collectif, vous devez le cristalliser dans des objectifs que vous partagez ensemble et que vous vous fixez de manière réaliste et par palier. Une fois ces objectifs fixés pour une période, agissez avec détermination pour les atteindre et fixez-vous des points de rencontres pour mesurer votre progression. Vous devez vivre l'échec ou le succès collectivement et faire les analyses en toute transparence. Encore une fois, rappelez-vous que l'échec est formateur quand on en corrige les causes. Donc, à chaque palier, rectifier le tir pour mieux avancer et réussir.

Si vous ne vous sentez pas concerné par les résultats du groupe, ayez l'honnêteté d'en sortir ou de faire accepter par les autres que, du fait de raisons que vous exposerez, vos performances sont moins bonnes ou moins engagées. Si toutefois un de vos collègues a des difficultés à se servir du produit que vous avez mis en place, vous devez aider chacun à réussir et être solidaire. Un principe de formation rapide entre vous aura plus d'efficacité qu'une démarche vers le prestataire pour demander de l'aide. Le discours entre vous, les explications que vous vous donnerez et l'entraide que vous vous apporterez, seront fait avec vos mots, votre vocabulaire et votre bon sens. Ils auront beaucoup plus de portée pédagogique que le discours de quelqu'un d'extérieur.

Les objectifs à vous fixer sont de plusieurs natures :

- Des objectifs qualitatifs sur le service et le discours à diffuser au porteur de cartes : respectez votre charte relationnelle.
- Des objectifs quantitatifs de création de cartes durant notamment les premiers mois de la vie du programme ; fixez un objectif global par période à chacun selon son activité.
- Des objectifs de communication ; respectez votre plan marketing fixé pour l'année en réalisant

au moins une campagne mensuelle.

-Des objectifs de variété des contenus sur le site vitrine de la carte ; changez au minimum vos contenus une fois par mois et si vous le pouvez descendez à la semaine ; vous devez créer l'addiction des habitants qui viendront régulièrement voir ce qu'il y a de nouveau sur le site.

-Enfin des objectifs de chiffres d'affaires après une année de lancement. Vous devez faire progresser et augmenter le chiffre d'affaires moyen réalisé globalement et par chaque porteur. C'est cette mesure qui vous prouvera au fil des années que vous arrivez à capter une part de la consommation locale au détriment de vos concurrents direct.

Conseil numéro 54 : Toute entreprise se fixe des objectifs à atteindre. Vous devez également vous en fixer collectivement pour votre projet commun de carte d'animation commerciale. Vous ne vous lancez pas dans cette aventure par effet de mode ou pour répondre présent à une volonté de quelques-uns. Vous y allez car vous êtes convaincus que votre compétition passe par la mutation vers le numérique et la capacité à communiquer et connaître les consommateurs de votre territoire. Vous engagez un combat dont vous voulez sortir vainqueur et acceptez de prendre part au challenge. Vous savez que si vous faites défaut, vous nuisez à tous... Vous êtes dans l'esprit des Mousquetaires (ceux de l'histoire) : un pour tous et tous pour un !

### **- Intégrez une GMS et des Enseignes dans votre programme**

L'intégration d'une GMS (Grande Moyenne Surface) dans le programme peut booster la cagnotte des consommateurs et faire du bien à vos finances d'association. Choisissez évidemment une enseigne en centre-ville avec une indépendance au niveau local pour ce type de décision. Les enseignes du commerce associé ou en franchise sont plus à même d'accepter d'adhérer au programme que les magasins intégrés totalement dépendant d'un pouvoir centralisé.

Le principe est le suivant, la GMS contribue au cagnottage mais s'engage à ne pas accepter le décagnottage, car elle s'inscrit dans une volonté d'accompagnement et d'aide aux commerces de proximité périphériques à leur localisation.

En général le taux de générosité est faible, à hauteur d'environ 2% du montant du ticket de caisse, mais à condition que celui-ci soit supérieur à un certain montant. Le montant est en général fixé au-dessus du panier moyen et la GMS tire donc ainsi son panier moyen vers le haut avec cette incitation. Nous avons constaté pour l'avoir mis en place, que ce principe est particulièrement intéressant financièrement pour tout le monde.

La mise en place est simple et se fait sans intégration au système d'encaissement de l'enseigne afin que la décision puisse être prise sans intervention de la direction informatique.

L'intérêt est évident pour la GMS qui peut bénéficier ainsi de clients nouveaux n'appartenant pas à son programme de fidélité et pour les commerçants de sa périphérie qui du coup peuvent profiter d'un flux de clients plus important susceptibles de venir consommer chez eux.

Les enseignes nationales ont effectivement un pouvoir d'attraction sur les consommateurs. Les municipalités l'ont compris et tentent de les motiver à venir s'implanter sur leur territoire. Lorsqu'il y a une démarche de carte de fidélité collective, nous nous trouvons alors devant un

dilemme... Comment intégrer ces points de ventes et les faire contribuer au système collectif sans nuire à leur propre programme de fidélité et sans obliger les commerçants concernés à devoir être généreux deux fois, une fois au titre de leur enseigne, l'autre au titre de la carte de centre-ville ?

Plaçons-nous d'abord du côté du client : Pour lui, il n'y aura pas de confusion possible et il ne verra aucun inconvénient à présenter 2 cartes différentes dans le même point de vente. Pourquoi ? A la seule raison que ces 2 cartes ont pour lui une raison d'être totalement différentes. Pour l'une, il montre un attachement à une marque et un concept, alors que pour l'autre, il montre un attachement à un lieu et à tous les commerces de ce lieu. Le principe de fidélisation fonctionnera très différemment. Dans un cas les avantages acquis ne pourront bénéficier qu'à l'enseigne émettrice de la générosité alors que dans l'autre, les avantages acquis sont bénéfiques à un concept multi-enseignes composé de tous les commerces qui acceptent la carte. Il est cependant possible que les commerces de détail indépendants aient choisi un principe de fidélité individuelle et dans ce cas, ils se comporteront comme des magasins d'enseignes. L'intérêt pour le consommateur portera alors uniquement sur le fait de détenir un seul identifiant pour de nombreuses cartes de fidélité différentes, assurant ainsi avec une seule carte physique valable partout, un moyen pratique d'adhérer à de nombreux programmes et de cumuler des avantages facilement dans de nombreux points de vente.

La présentation de la carte collective dans une enseigne nationale doit être motivée par l'obtention d'un avantage. Si vous mettez en place une tombola par exemple, basée sur la fréquence d'achat dans tous les magasins, alors il n'y a aucune difficulté à considérer que les achats faits en magasins d'enseignes nationales, comptent pour l'acquisition des droits au tirage de la tombola. Idem pour des périodes de déstockage pour les franchisés propriétaires de leurs stocks. Pour les enseignes nationales, vous pouvez donc organiser votre programme de fidélité et utiliser la flexibilité de modélisation des règles de la plateforme technique pour adapter les avantages relatifs aux enseignes nationales, de telle manière qu'elles puissent trouver un intérêt évident à participer au réseau d'acceptation sans pénalisation de leur rentabilité.

Lorsque la finalité du programme collectif de centre-ville est axée sur un avantage consommateurs de type transport ou parking, il n'y a aucun conflit d'intérêt pour les Marques à y adhérer.

**Conseil numéro 55** : Ne rejetez pas les magasins d'enseignes nationales qui peuvent avoir un intérêt d'attraction pour motiver les habitants à s'inscrire à votre programme de fidélité. La richesse d'adaptation de la solution que vous avez choisie doit permettre de définir des règles de générosité et des bénéfiques consommateurs spécifiques, qui incitent les propriétaires de ces magasins à rentrer dans votre concept d'animation locale sans réserve. Après tout, ils font partie de l'écosystème et les habitants doivent trouver de la cohérence globale à venir consommer en ville et être reconnus dans tous types de points de vente.

Prenez soin, cependant, de garder un bon équilibre de l'environnement concurrentiel car l'initiative de la carte de centre-ville doit bénéficier à tous les commerces.

**- Trouvez des sponsors et des relais locaux**

Nous avons déjà abordé ce point dans le chapitre du financement des projets. Dans dans celui-ci regardons-le sous l'angle stratégique et sous celui du « buzz » local. La meilleure garantie de succès pour votre projet est que tout le monde en parle et le fasse connaître sur le territoire. Pour cela, il faut préparer le lancement de la carte, en informant tous les organismes et sociétés qui ont un pouvoir de diffusion de l'information vers leurs propres communautés. Vous devez enthousiasmer tous les acteurs économiques de votre lieu de vie et en faire des relais de communication pour votre concept. Préparez des communiqués numériques que ces sociétés peuvent relayer facilement dans leurs espaces web, faites faire des affichettes que vous distribuez à tout le monde afin qu'elles puissent être mises à la disposition des personnels dans les lieux de passages ou de détente. Allez voir les médias locaux pour les convaincre de vous aider au moment du lancement et qu'ils vous réservent gratuitement un peu d'espace publicitaire. Ne vous embarrassez pas de préjugés bloquants dans vos démarches, la conviction passe par un enthousiasme que vous devez savoir transmettre à ceux qui vous écoutent. Rendez votre projet sympathique, affichez votre dynamisme et expliquez le fond de votre quête : faire en sorte que la ville reste un lieu de vie attractif et chaleureux pour les gens afin que la ville garde un « cœur » !

Votre initiative doit avoir plus d'importance à vos yeux que celle que vous lui donnez. Vous êtes des visionnaires et vous vous inscrivez dans un mouvement fondateur d'une nouvelle force ; celle de créer votre bulle économique et de vous battre pour garder le plus possible, la valeur et la richesse localement. Un euro dépensé sur votre territoire a des effets vertueux pour l'attractivité, l'emploi et l'investissement : C'est pour cela que votre combat est noble !

Après le rappel des enjeux, n'hésitez pas à demander l'aide de tous et dans certains cas, impliquez ceux qui veulent à diffuser la carte surtout si elle est gratuite.

Commencez par l'affichage dans les administrations et les instances locales qui représentent toujours une part non négligeable de la population active. Tous les fonctionnaires de l'état ou des territoires sont des consommateurs stables et soucieux de l'économie et de l'équilibre local ; Ils doivent être motivés en priorité à prendre votre carte.

Ensuite, recensez toutes les associations et appelez leurs présidents pour leur demander comment joindre leurs adhérents. Vous pouvez leur transmettre un communiqué numérique à envoyer par mail s'ils en ont la possibilité.

Contactez tous les comités d'entreprises ou les dirigeants des sociétés privées les plus importantes pour qu'ils diffusent le message en interne dans leurs organisations. Pour cela également, vous devez leur fournir les contenus pour qu'ils n'aient qu'à les relayer.

La presse quotidienne régionale et la radio locale si elles existent, doivent devenir des partenaires de votre initiative. Ils y trouveront un intérêt si vous êtes imaginatifs et que vous leur proposez un deal gagnant/gagnant. Par exemple, si la presse locale a un fichier d'abonnés pour votre ville et sa périphérie, vous pouvez leur proposer une carte dédiée à leurs abonnés avec des avantages spéciaux en échange d'une communication régulière dans leur journal. Ils pourront ainsi valoriser leurs abonnements au journal.

Il en va de même pour les clubs sportifs de la ville. Si une équipe a une position importante nationalement, vous pouvez proposer un tirage spécial avec un visuel dédié pour les fans de ce

club. Succès garanti !

Vous voyez, les idées ne manquent pas. Elle s'organisent de telle manière que la promotion du programme relationnel soit au cœur des tendances et des énergies afin que la communication garde un rythme de fond comme les battements d'un cœur de ville. C'est ce flux permanent et pugnace de communication positive qui fera prendre le concept avec le temps...

**Conseil numéro 56** : Sublimez la nature de votre initiative bien au-delà du simple fait de lancer une carte de fidélité. Vous faites bien plus que cela et devez en être convaincu pour communiquer à tous les acteurs économiques locaux, l'importance des enjeux liés à votre initiative. Tout le monde doit avoir conscience de prendre part à l'avenir de la ville en vous aidant !

### **- Soyez patient et progressez tout le temps**

Vous connaissez cette vieille locution « Paris ne s'est pas fait en un jour » ou « Rome », qui veut dire qu'un projet partant de zéro nécessite du temps et des ressources pour arriver à son terme !

C'est exactement l'esprit que vous devez avoir et façonner, au sein de votre mouvement progressiste. De nos jours, dans notre civilisation de plaisir immédiat où il faut pouvoir jouir de tout sans attendre longtemps, beaucoup d'entrepreneurs ont oublié qu'il faut du temps, une stratégie et de la persévérance pour construire une entreprise et la mettre sur les rails de la pérennité. Votre projet de carte affinitaire pour votre ville est une entreprise et prendra du temps pour réussir. L'important est de se fixer des objectifs progressifs et atteignables et de mesurer pas à pas l'évolution. En effet, seul le sentiment d'avancer donne envie de poursuivre et d'aller de l'avant. C'est pourquoi il ne faut pas se mettre la barre trop haute afin de ne pas générer de sentiments d'échec inutiles. Dans les initiatives privées, il est fréquent de générer des pertes durant les premières années d'exploitation, mais ce cycle est le préalable nécessaire à rendre la structure rentable et vendre suffisamment pour générer les marges couvrant les coûts. Pour vous et votre projet collectif, c'est exactement pareil. Si vous êtes en cagnottage par exemple, le volume de transactions d'achats dans l'écosystème sera la condition à la couverture des coûts du programme. Tant que ce seuil ne sera pas atteint, les promoteurs du système devront financer son développement ; c'est une règle universelle !

Cette donnée économique de base est mise en évidence dans la construction d'un business plan en termes de ressources et d'emploi (Profit and Loss ou P&L comme disent les anglo-saxons). Ce business plan doit se bâtir sur un horizon de 3 à 5 ans afin de fixer des objectifs réalistes et mesurer les besoins financiers liés à la montée en puissance. Nous voyons beaucoup de projets qui se polarisent beaucoup plus sur l'application recherchée plutôt que sur le modèle économique à mettre en place pour que ça marche. Après le choix du prestataire, le projet commence et le manque d'anticipation sur les besoins financiers amène rapidement à des déceptions. Trouvez le financement avant la solution et vous pourrez ainsi choisir une solution conforme à votre modèle économique. C'est important pour pouvoir évoluer sans mauvaises surprises.

**Conseil numéro 57** : Votre projet de carte est une entreprise collective qui mérite la recherche d'un équilibre économique que vous devez modéliser dans un business plan. Vous devez

partager l'effort d'investissement et simuler les besoins du projet en termes de ressources. Vous devez admettre qu'il faudra du temps et des efforts continus pour arriver à l'objectif. Ceci est d'autant plus vrai que les projets aidés par la collectivité font appel à des ressources limitées et les priorités des pouvoirs publics sont souvent rythmées par des enjeux politiques. Il faut donc mettre en avant que les retours ne sont pas immédiats et qu'il ne suffit pas de faire un gros effort de communication une fois pour que « ça marche » d'un seul coup !

### **- Apprenez, lisez, formez-vous**

La connaissance dans un monde qui bouge vite est la meilleure arme pour la compréhension de ce que vous faites et pour éviter les manipulations sans conscience. « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme ! ».

Si vous êtes passionné par ce que vous entreprenez, vous aurez naturellement envie de vous informer, d'apprendre et de vous muscler en compétences sur des domaines qui ne sont pas votre cœur de métier. Si vous êtes boulanger, votre préoccupation est de faire du bon pain mais pas forcément de comprendre les enjeux de l'économie numérique... En revanche vous devez comprendre tout ce que l'économie numérique peut vous apporter pour vous permettre de progresser dans votre business et votre métier. Il en va de même du marketing et des éléments de communication qui feront que votre pain sera mieux vendu que celui d'un autre ! Le numérique est à votre service et non l'inverse.

C'est cette connaissance que vous devez acquérir pour aborder le monde de demain avec discernement et ne pas vous laisser influencer par le dernier gadget à la mode. Vous devez être pionnier dans les avancées technologiques qui touchent directement à votre métier mais vous devez être suiveur pour tous les outils merveilleux susceptibles de faire bondir vos ventes du jour au lendemain... Laissez-les d'abord faire leur preuve et se massifier suffisamment pour qu'il n'y ait pas de doute sur leur usage.

Vous devez vous éduquer un minimum sur Internet et comprendre comment ça marche globalement. Ce n'est pas très compliqué si vous approchez le sujet pragmatiquement sans vous poser de questions inutiles mais en abordant les vraies questions.

Le marché vous noie de concepts nouveaux et de termes abscons souvent américains ou d'acronymes que vous ne comprenez pas toujours... Pas de panique, demandez à ceux qui vous parlent de s'exprimer clairement et vous verrez, la magie devient beaucoup plus terre à terre. Ne vous laissez pas intimider par des gens qui exercent sur vous une supériorité technologique qui vous rabaisse au niveau de joyeux primitifs !

Restez concentrés sur l'usage, sur les chiffres, sur la démonstration de l'utilité de ce qu'on vous propose.

Si quelqu'un vient vous dire qu'un abonnement à son service va vous permettre d'envoyer des messages promotionnels sur les mobiles de tous ceux qui passent à côté de votre magasin, demandez-lui des chiffres concrets sur ses clients actuels et les résultats financiers de ces opérations. Demandez également des détails pratiques avec des mots simples sur le comment ça marche. Par exemple, pourquoi la personne regarderait-elle son mobile à ce moment ? Que se passe-t-il si 10 magasins à proximité ont le même service ? Qu'est-ce que le client doit faire

pour être en état de recevoir ces messages ? Dans une journée, combien de messages seront lus, combien de personnes entreranno dans le magasin, que devez-vous faire pour alimenter ce service ? Ça vous prendra combien de temps ? Faites-vous faire une démonstration pour vous rendre compte de ce qu'il faut faire pour mesurer l'efficacité du service..

Créez-vous un espace privé d'échange en créant un blog ou un espace social strictement réservé aux commerçants et aux partenaires de votre concept. Echangez et relayez toutes les informations qui vous paraissent intéressantes pour votre culture numérique, sur la technologie, sur les retours d'expériences des uns et des autres, sur les réglementations qui peuvent vous impacter...

Si vous n'avez pas le temps de faire cela par vous-même dans votre Union Commerciale, je vous conseille vivement d'adhérer à un organisme associatif comme la FNCV (Fédération Nationale des Centres Villes) qui fait un travail remarquable et pédagogique pour aider les commerçants dans leur mutation digitale et pour apporter des solutions à tous les problèmes de vacances commerciales, de désertification, et d'animation au sens large. La cotisation à cette association est le meilleur investissement qui soit pour rester informé et aidé en matière de technologie nouvelle.

Sur le fond, votre auto-éducation doit s'alimenter quotidiennement de quelques minutes de lectures partagées entre vous. Parlez-en, faites en sorte que ceux qui ont un peu plus de savoir le partagent avec vous. Vous devez améliorer votre relation avec le monde technologique en comprenant ses codes autant qu'il doit faire des efforts à comprendre les vôtres.

En me lisant vous vous dites que je prêche des évidences et que c'est un peu un vœu irréaliste de vouloir amener le monde du commerce à un recul éducatif sur le digital et les nouvelles technologies... Pourtant vous êtes en train de lire cet ouvrage non ?

**Conseil numéro 58** : La révolution dite numérique ne doit pas vous effrayer. Vous la vivez tous chaque jour depuis que vous êtes nés pour tous ceux qui sont arrivés sur cette terre à partir des années 60. Il n'y a pas de révolution mais une évolution excessivement rapide qui nécessite de s'éduquer tout le temps pour ne pas être largué et « dominé » par ceux qui vous menacent de disparition si vous ne surfez pas sur la vague. Alors apprenez, remettez-vous dans la peau d'un élève. Vous comprendrez alors les enjeux et aurez beaucoup moins de stress à mettre cette révolution à votre service. Les principes de l'économie numérique sont excessivement simples à comprendre et c'est à votre portée !

### **- Conseils aux élus et salariés du secteur public**

Attention aux visions un peu trop idéalisées sur la convergence numérique au sein d'un territoire. La volonté de vouloir proposer au citoyen un bouquet de services avec un point d'entrée unique s'apparente souvent à la quête du graal ! En effet, on voit naître une tendance à la globalisation des services sur un territoire de plus en plus vaste surtout depuis que le commerce est passé sous la coupe des communautés de communes. Une carte unique, dématérialisée de préférence, donnant accès aussi bien aux loisirs, à la culture, au transport, au stationnement et au commerce... et plus encore ☺. Bref, des visions idéales de personnes en charge du numérique, brandissant les concepts de smart cities, de villes communicantes ou hyper connectées... alors que certaines structures n'ont même pas franchi le cap de la box

internet ! Il faut maintenir des caps ambitieux mais rester pragmatiques sur les objectifs à court terme.

Le concept même de bouquet est très bien et nécessite juste de vérifier les capacités d'interopérabilité des applications et des équipements choisis par la collectivité. Est-ce que les équipements que j'achète, les applications que je choisis, les projets que je construis, seront capables d'échanger des données en temps réel dans le futur afin de constituer un ensemble cohérent de services pour les citoyens. C'est cette vision d'architecture qui est importante et c'est sur ce point de l'interopérabilité qu'il faut challenger vos fournisseurs et prestataires de services.

Vous voulez un bouquet de services ? Choisissez de belles fleurs et assurez-vous que vous pourrez les mettre un jour dans le même vase !

Trop de projets se montent en silos, en cathédrales autonomes, où chacun refuse l'intégration par soucis de verrouiller sa position et préserver ses affaires.

Au final, les devis d'intégration sont énormes car tout le monde prend le maximum d'assurance et de couverture de risque. Quand vous faites un choix, assurez-vous auprès du nouveau prestataire qu'il saura être ouvert à l'environnement existant et sollicitez son engagement par écrit sur cette volonté et capacité d'ouverture.

La grande tendance actuelle pour les cartes de fidélité, c'est de penser « territoire », « Agglo », « Métropole » ... et évidemment les projets de cartes de fidélité sont destinés à proposer aux citoyens de ces grands espaces, un « pass » commerce avec lequel ils peuvent gagner des avantages partout et les dépenser partout. Comme nous l'avons vu au début de ce livre, plus votre champ d'action va être étendu et plus votre challenge va être difficile !

Motiver des centaines de commerces à partager une vision et un objectif sur plusieurs communes correspond sincèrement à s'attaquer aux travaux d'Hercule. Quand on constate la difficulté qu'il y a à générer une envie dans la même rue, on peut s'attendre à souffrir s'il faut prendre son bâton de pèlerin pour convaincre un grand territoire, voire une région !

Aussi, si vous voulez construire un concept d'animation commerciale au niveau d'une communauté de communes, organisez l'architecture de votre système de telle manière que chaque association ou quartier puisse avoir un accès autonome pour animer son territoire. Cette organisation de votre projet en « grappe » démultipliera les chances de succès et donnera un rôle d'animation répartie à l'ensemble des groupements de commerçants. La carte pourra même être un identifiant unique mais portant le visuel de la commune qui l'a attribuée au consommateur résident.

Les acteurs publics investis dans ces projets et contribuant à leurs financements, pourraient davantage contribuer à aider l'accompagnement dans l'exploitation que le financement de la mise en place qui peut être totalement stérile si la structure financée est dans l'incapacité à conduire le projet dans la durée.

La meilleure aide que les acteurs publics puissent apporter au lancement d'un projet de ce type est que chacun des élus, leurs collaborateurs, les agents de l'état et des territoires puissent prendre la carte de fidélité des commerçants et s'encouragent à aller y faire quelques achats

même occasionnellement. Ce serait la meilleure preuve de leur soutien à la consommation en centre-ville !

**Conseil numéro 59** : Vous qui êtes dans l'administration locale, prenez tous la carte de votre ville et donnez l'exemple de consommation « écolocale ». Si vous avez l'ambition de lancer une carte sur un territoire très grand, à l'échelle d'une communauté de communes par exemple, dotez-vous d'une solution capable de découper votre territoire de manière à constituer une grappe de territoires plus petits pilotés localement. Vous aurez ainsi, la puissance collaborative à votre service et ne vous sentirez pas seul sur votre rocher de cristal !

### **- La Presse locale et les radios**

Nous l'avons abordé quand nous avons parlé des sponsors et des relais locaux. Les médias locaux doivent être votre caisse de résonance principale. Croyez-moi ils ont besoin de vous et vous avez beaucoup plus de moyens de les convaincre de vous aider que vous ne pensez...

Qui sont leurs annonceurs principaux en général ? Vous je pense... Ils vivent de leur régie publicitaire et aussi de leurs abonnements. Le numérique les chahute aussi énormément et ils ont été obligés de prendre ce virage digital. La publicité papier se vend de moins en moins et la publicité numérique se vend lorsqu'on peut prouver qu'on apporte un flux de lecteurs online suffisants... C'est pourquoi leur avenir est intimement lié au votre !

Si vous réussissez à construire un écosystème local qui capte une grosse partie du flux d'accès internet sans passer par les géants du web qui aspirent toute la valeur et les budgets, vous aurez fait un grand pas vers la richesse future et vers la prise de conscience que l'économie locale est une affaire privée.

Si vous réussissez à connaître et à communiquer avec tous les foyers de consommateurs de votre lieu de vie, vous pourrez aider les médias locaux à capter des abonnements à leurs contenus en échange d'une visibilité et d'une promotion permanente de votre carte auprès de leurs lecteurs. Pour cela, ils offriront des avantages tarifaires à vos porteurs de cartes au même titre que vous en ferez à leurs abonnés.

**Conseil numéro 60** : La presse locale peut être votre alliée car elle lutte contre les mêmes adversaires que vous : les géants du web ! Comme vous, elle doit gérer sa mutation digitale pour ne pas disparaître. De plus vous êtes leurs annonceurs et vous pouvez prendre conscience que la pub locale peut avoir de l'impact si elle est organisée et pensée dans un écosystème privé. La presse a la capacité à communiquer et organiser la communication. Elle a les ressources pour cela, et vous pouvez certainement organiser avec elle un deal qui consisterait à lui confier une partie du budget destiné à votre visibilité collective... Pour avoir discuté avec quelques journaux de la PQR, je suis convaincu de ce que j'avance...

### **- Développez une vraie relation avec votre prestataire /partenaire**

C'est votre allié. Vous devez lui donner le plus possible de vision sur vos projets futurs et vos envies pour qu'il les anticipe. Ne pratiquez pas le culte du secret et jouez franc jeu avec lui. Il peut tout entendre même que vous avez l'intention de le quitter ou de travailler avec un de ses concurrents. Vous êtes terriblement sollicité et vous pensez toujours que l'herbe est plus verte ailleurs ! C'est parfois vrai mais si la graine a de l'importance, c'est surtout la manière dont elle

est plantée et dans l'entretien futur, que la pelouse sera belle ou pas... Ne vous laissez donc pas impressionner par tous les discours commerciaux qui accompagnent les dernières merveilles, parlez-en avec votre partenaire technologique si vous avez vu des choses intéressantes. Regardez comment elles sont devenues intéressantes en interviewant ceux qui les ont mises en place et voyez si votre prestataire pourrait vous proposer la même chose. Vous devez être conscient d'un point essentiel déjà abordé plus haut : seul votre prestataire peut savoir si sa solution peut couvrir un besoin dont vous avez envie ! Il a la connaissance globale de ce qu'il peut faire car il l'a ou pas déjà réalisé ailleurs. De plus, il est le seul à savoir ce qu'il a en cours de développement pour enrichir sa solution. Cela suffit pour que vous ne lui cachiez rien car c'est très frustrant pour nous et toujours économiquement peu rentable pour vous de constater que vous avez signé avec un confrère qui vous propose une prestation que nous avons en standard dans notre plateforme et que vous ignorez ! Donc parlons-nous en amont de vos dépenses afin de vérifier qu'elles sont justifiées.

Conseil numéro 61 : Parlez de tous vos projets à votre prestataire et ne pensez pas que vous savez tout de lui. Si vos relations sont bonnes, vous avez tout intérêt à lui éclairer la route pour qu'il puisse vous donner son avis sur vos projets futurs et qu'il puisse dans certains cas vous montrer qu'il peut les satisfaire immédiatement ou à moyen terme. En tout état de cause, il vous donnera de bons conseils pour garantir l'interopérabilité avec son service si elle doit exister.

## A méditer pour l'avenir – Quelques idées simples

### - Pourquoi ne consulte-t-on pas les gens ?

C'est un mystère pour moi, j'ai rarement vu un territoire, une UC, une ville, faire une étude de marché ou d'opinion pour savoir si une carte de fidélité collective était une attente pour la population et si oui, quels étaient les services et avantages attendus ?

On décide de lancer une carte à destination des gens, et on ne se préoccupe pas de savoir ce qu'ils en pensent... Curieux non ?

De quoi cela vient-il et pourquoi n'y a-t-il pas plus de consultation au préalable pour savoir si l'investissement vaudra le coup ou pas ? Essayons de creuser la question et voyons s'il serait pertinent de le faire.

Au sein des enseignes nationales, quand une direction marketing nous sollicite, elle nous explique que les clients des magasins réclament la carte et que c'est une attente. Au contraire de tout ce qui peut être dit sur les cartes de fidélité, elles sont plébiscitées dans notre pays et attendues par les consommateurs qui adorent les avantages commerciaux. En revanche effectivement, elles n'étonnent plus personne et elles encombrant les portefeuilles.

Les projets de cartes collectives sont trop peu nombreux et trop confidentiels pour qu'ils soient une demande de la population qui dans bien des cas ne pense même pas que cela puisse exister.

De plus, il n'y a pas ou rarement de stratégie marketing dans un collectif de commerçants, les cartes de fidélité de centre-ville restent une démarche très égocentrique des Unions Commerciales ou des municipalités qui veulent faire ce qui a été déjà fait ailleurs dans un esprit suiveur de tendance.

De ce fait, les commerçants sceptiques ne ressentent aucune pression du marché pour s'en doter et rien ne vient démentir leur ressenti.

Je suggère donc à titre exploratoire qu'il y ait des initiatives dans ce sens et je pense également que ce serait aussi un formidable moyen d'inscription préalable à la carte. Je suis prêt à mener l'expérience avec toute ville qui voudrait tester cette approche. Qu'elles me contactent !

Je m'explique. Le but serait de raisonner comme certains services web que vous connaissez bien. Nous fixerions les principes d'un sondage d'opinion que nous organiserions et nous fixerions par avance les résultats attendus pour lancer le service vers la population. Ainsi, si l'intérêt est trop faible, vous n'aurez pas à investir pour vous rendre compte après coup que les gens ne sont pas intéressés par votre carte. En revanche, si l'intérêt est confirmé, tous les commerçants seront partants pour foncer et une grosse partie des sceptiques suivront le mouvement. Pour faire cette opération nous pourrions ouvrir notre plateforme au territoire pour organiser la consultation préalable. L'accès sera fermé ensuite si la consultation est insuffisante. Dans le cas contraire, la base de données ainsi constituée servira de socle au

lancement du service final pour inviter les gens à venir récupérer leur carte dans les commerces participants.

**Conseil numéro 62** : Avant de lancer votre projet, organisez une étude de marché vers la population pour savoir si elle est intéressée par une carte de fidélité collective. Cette démarche innovante vous évitera des déconvenues et peut vous permettre de lever des doutes sur la pertinence de votre projet. Adelya est prête à aider toute ville qui voudrait s'inscrire dans cette approche !

### **- Pourquoi ne pas les faire contribuer au projet ?**

Le crowdfunding, vous connaissez j'imagine, est une méthode de financement participatif qui a de plus en plus le vent en poupe. Que ce soit pour investir dans le capital d'une société, pour faire un emprunt ou monter un projet, des sociétés nouvelles, s'appuyant sur des plateformes internet, mettent les gens comme vous et moi en relation avec des porteurs de projets. Ces plateformes peuvent proposer différentes formes de retour sur investissement allant du risque total de mise en capital de startup, à des prêts plus classiques. Elles peuvent aussi faire appel à de la générosité ou affinité à une cause pour financer un besoin humanitaire. Je vous présente cette hypothèse car je pense sincèrement qu'un projet collectif de type carte de fidélité pourrait être financé par les consommateurs qui sont finalement les premiers bénéficiaires de l'effort fait par les commerçants pour les attirer dans leurs points de vente. Cette démarche donnerait une connotation communautaire à l'initiative, en impliquant la population qui se trouverait dans le rôle de membre fondateur et pourrait ainsi bénéficier du coup d'un statut particulier.

Cette idée n'a jamais été proposée à ma connaissance mais je vous livre ses principes au cas où cela inspirerait un lecteur. Je me tiens également à sa disposition pour monter le projet avec lui.

Imaginez que vous ayez besoin de 10 000€ pour lancer votre carte et que vous souhaitiez solliciter des investisseurs faisant partie de la population des consommateurs. Nous pouvons dès lors émettre 1 000 cartes de fidélité en tirage limité, portant la mention de « Fondateur du programme » sur le visuel (effet collector) et vendre ces cartes 10€ pièce en garantissant à ceux qui les détiennent d'avoir un retour sur leur cagnotte de 10% de générosité partout où ils achèteront pendant 1 an par exemple, plutôt que de percevoir les 3% standards du programme. Ainsi la mise initiale d'investissement de 10€ est rentabilisée dès 100€ d'achats cumulés et donne ensuite un cagnottage beaucoup plus intéressant que pour les autres porteurs de cartes ! Evidemment, vous me direz que ce n'est pas très éthiquement correct de privilégier des gens qui peuvent mettre 10€ sans se créer de problèmes financiers particuliers... C'est vrai mais n'est-ce pas un paramètre de la vie courante qui de surcroît donne un avantage à tous au final, même si celui-ci est différencié, quelle importance !

Ce principe, rejoint le mode de financement que je vous exposais au début du livre, qui préconisait de vendre un abonnement annuel à la carte de fidélité pour financer les coûts de fonctionnement du système.

Vous pouvez aussi évidemment diviser le montant nécessaire en 10 000 parts de 1€ et laisser à chaque donateur la possibilité d'offrir ce qu'il veut. Si vous ne vous sentez pas de monter vous-

même ce type d'opération, vous pouvez faire appel à une plateforme spécialisée et voir s'ils peuvent organiser le montage de l'opération de levée de fonds. Même s'ils vous prennent une commission, leur savoir-faire peut vous être utile.

Si en revanche, vous vous sentez de lancer cette démarche, nous pouvons en parler avec vous pour vous mettre à disposition toute la mécanique de collecte de fonds en mettant notre plateforme Loyalty Operator à votre service pour la vente des parts. En cas de succès de l'opération, la seule contrepartie sera de travailler avec nous pour la mise en place de votre programme.

**Conseil numéro 63** : Osez une démarche de type crowdfunding pour le financement de votre projet. Cela méritera une bonne préparation en termes d'informations et un statut spécial avec des avantages particuliers pour les consommateurs investisseurs et fondateurs.

### **- Pourquoi ne pas raisonner en investisseurs ?**

Pourquoi ne pas constituer un fond privé entre commerçants pour financer le projet... Il suffit de s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale à plusieurs sans pour autant créer un GIE (Groupement d'Intérêt Economique). Cette éventualité a déjà été expliquée lors du chapitre sur le financement des projets, et nous avons vu qu'un principe fondateur entre entrepreneurs pouvait être monté avec des avantages évidents pour ceux qui osent prendre des risques pour la collectivité. Il est normal qu'ils s'y retrouvent financièrement si le projet fonctionne. Evidemment, il faut exclure de ce type de montage tous les projets financés par les pouvoirs publics et en particulier ceux qui sont promus par des Office du Commerce et de l'Artisanat.

En revanche, si vous trouvez une entreprise locale ayant un intérêt particulier à le monter et à le financer, pourquoi ne pas lui proposer votre aide et lui permettre de tirer des avantages de son initiative.

Par exemple des sociétés immobilières, des banques, des sociétés de parking ou de transport, mais aussi des imprimeurs, des agences de communication ou de marketing ou encore la presse locale ?

Beaucoup de sociétés privées peuvent trouver un intérêt à communiquer sur l'intégralité d'un fichier de citoyens et apparaître en promoteur du programme pour valoriser leur image locale. Certaines d'entre elles trouveront aussi un intérêt direct à vendre des prestations de services pour l'animation commerciale et la création des contenus et des visuels. Ce sera le cas des entreprises de communication et d'impression. Des entreprises vendant du matériel de bureau et des fournitures aux petites entreprises et aux commerçants, seront aussi sensibles à votre initiative.

A ce sujet, vous pouvez cibler le noyau d'investisseurs initiaux parmi ceux qui peuvent s'impliquer dans le projet et y apporter de la valeur et une aide précieuse : les magasins d'informatiques pourront prendre en charge les aspects techniques, les petites agences de communication et de marketing la création des contenus et l'animation, les banques l'ouverture et la gestion du compte bancaire centralisant les flux financiers, les experts comptables la tenue des comptes, les avocats et huissiers les règlements du programme relationnel, les tombolas et les jeux concours, les agences immobilières loueuses de locaux commerciaux, etc...

Dans votre écosystème local, beaucoup de prestataires font des affaires avec les commerçants, avec les particuliers et sont des candidats que vous pouvez convaincre d'investir dans un projet qui leur donnerait en échange de la visibilité.

**Conseil numéro 64** : L'argent pour investir se trouve chez les personnes qui ont un intérêt direct ou indirect à participer à votre projet. Evidemment comme tout investisseur, ils regarderont ce que vous mettez vous-même dans la corbeille avant de vous rejoindre... Montrez que vous y croyez et que vous avez envie de faire bouger votre ville. Beaucoup de personnes vous suivront si vous savez leur communiquer votre enthousiasme. N'ayez pas peur d'oser !

### **- Pourquoi ne pas faire de vos clients des ambassadeurs ?**

Sollicitez vos clients : viralité, challenges, récompenses et trophées des meilleurs ambassadeurs, scénarisez votre buzz au niveau local pour que le projet devienne un enjeu ludique collectif. Nous l'avons déjà abordé avec l'anecdote des grains de riz sur l'échiquier, le principe viral est fantastique quand la propagation est massive. Il faut créer les conditions de cette propagation et pour cela l'imagination est au pouvoir !

Quel intérêt puis-je avoir à convaincre un de mes amis de prendre la carte de fidélité de la ville et de s'en servir ? En fait, je vais le faire essentiellement si quelque chose me motive et si j'aime bien le commerçant qui me sollicite pour cela. Ce n'est pas quelque chose qui se fera naturellement et spontanément car dans vos échanges avec vos proches, vous n'avez probablement pas de souvenir que quelqu'un vous ait convaincu de prendre la même carte de fidélité que lui... Il faut trouver un déclencheur à cette action, mais quoi ?

Il y a beaucoup de solutions et nous allons évoquer quelques idées possibles à mettre en œuvre soit par des méthodes très simples, soit par des moyens plus sophistiqués.

Par exemple, prenons une méthode simple. Vous venez en caisse avec quelqu'un à parrainer. Un champ est prévu pour enregistrer le nom du parrain, vous, vous présentez votre carte de fidélité et le système associe le nouveau client à votre profil, il devient votre filleul. Vous recevez automatiquement un cadeau sous forme d'un coupon ou d'un ticket de tombola dématérialisé. Vous pourrez amener autant de filleuls que vous le souhaitez et à chaque fois vous gagnerez un ticket de tombola. Chaque mois par exemple (la période est paramétrable), vous procéderez à un tirage au sort pour élire le parrain du mois, qui recevra un cadeau offert par un sponsor ou qui sera financé par tous les commerçants.

Des méthodes virales plus sophistiquées peuvent permettre au parrain de percevoir un % sur les ventes des filleuls ou des cadeaux. A vous d'être imaginatifs et nous mettrons vos idées en musique. Si vous n'en avez pas, nous vous en suggérerons quelques-unes en fonction du niveau de récompense que vous êtes prêts à engager pour capter de nouveaux clients.

Créez un esprit ludique et des challenges périodiques. Préférez des sprints d'animations aux courses de fonds avec des programmes qui ne bougent jamais, car la monotonie tue tout.

**Conseil numéro 65** : Chaque jour, posez-vous la question de savoir comment attirer encore plus de membres dans votre programme de fidélité. Soyez imaginatifs, créez des stratégies et testez-les. Si elles ne marchent pas, changez. N'hésitez pas à oser des tactiques innovantes. En marketing, l'imagination est au pouvoir et seul l'inconnu domine ce domaine. La rationalité

n'est pas toujours la meilleure façon d'étonner ! Dites-vous qu'une carte en plus dans votre programme équivaut à un potentiel de pouvoir d'achat que vous pouvez capter.

### **- Les nouveaux commerçants**

Chez les commerçants, la mutation est en marche et une nouvelle génération arrive. Elle entreprend, est enthousiaste, a des rêves en tête et elle sait que dans le futur, la maîtrise de son destin est un atout de survie et une indépendance à l'assistanat.

Le digital est dans leur vie un moyen, une technologie totalement maîtrisée et le marketing est leur démarche naturelle, sans qu'ils en soient forcément conscients. Ils sont nés dans un monde d'image, de consommation et de communication. Ils savent qu'une poignée de main ne fidélise pas forcément et que le monde est infidèle. Ils sont configurés pour comprendre les générations X, Y et Z... Ils regardent devant sans idées reçues et leur esprit ludique et désinhibé est ouvert à des moyens décalés et non conventionnels.

Ceux qui ont une image figée de la culture des commerçants ont tort et devraient revoir leurs certitudes. Ce monde bouge et changera de culture, petit à petit. La génération née dans l'industrie collaborative, ouverte aux autres et rassurée par l'échange et le partage, fera le commerce de demain.

C'est pour les générations traditionnelles et pour les générations en émergence que nous concevons et investissons dans notre plateforme de marketing relationnel Loyalty Operator. Pour les uns, elle sera un support automatisant ce qu'ils n'ont pas le réflexe naturel de faire par eux même ; pour les autres, elle sera une arme absolue leur laissant toute liberté d'action et de créativité marketing.

Aujourd'hui l'individualisme domine, demain le collaboratif sera prédominant.

**Conseil numéro 66** : Si dans votre collectif d'Union Commerciale, vous avez des « nouveaux commerçants » imprégnés de technologie numérique, n'hésitez pas à les solliciter pour amener à vos projets un sang neuf et moderne venant faire bouger les positions plus traditionnelles.

### **- Pourquoi ne pas vouloir jouer « collectif » et utiliser la complémentarité des talents ?**

Constituer une équipe pour gagner une bataille est probablement la meilleure chose à faire avant tout. La cohésion de l'équipe, le jeu des complémentarités et le partage d'un même objectif sont les ingrédients de base du succès. Comme nous l'avons déjà dit, cette équipe n'est pas obligatoirement celle du bureau de l'association.

Vous devez recenser des talents pour réussir. Vous les avez probablement autour de vous car à la différence d'une entreprise traditionnelle, vous n'êtes pas obligés de les embaucher et de payer des charges sociales. Ils sont bénévoles et ont juste besoin de partager votre enthousiasme et y accorder un peu de leur temps.

Il faut trouver des compétences de leadership et de pouvoir de conviction. Appelons-les « Recruteurs » : leur mission est de convaincre tous les acteurs économiques de rejoindre l'écosystème.

Il faut des compétences d'animation pour mener des opérations, orchestrer la communication et publier des offres ; appelons-les « Animateurs ».

Il faut des compétences informatiques pour comprendre et dialoguer avec le prestataire sur le système d'information : appelons-les « Architectes ».

Il faut des personnes pour analyser et gérer, étudier tous les flux et communiquer les indicateurs de pilotages nécessaires à mesurer la marche du système ; appelons-les « Analystes ».

Il faut des ouvreurs de portes qui ont des relations intéressantes localement et peuvent faciliter les contacts avec les poids lourds du territoire : appelons-les « Ambassadeurs ».

Evidemment, il faut également un « Pilote manager du programme » qui gère le business plan, arrête la stratégie et s'occupe des ressources financières. Ce poste peut être tournant et remis au vote tous les 2 ans par exemple pour permettre à différents commerçants membres du programme de se présenter à l'élection dont les seuls électeurs sont les commerçants eux-mêmes.

### **- Les médias locaux, les collectivités les industriels, ...créer l'écosystème**

Vous allez lancer un projet collectif qui impacte fortement votre tissu économique local ; du moins c'est votre ambition !

Organisez une réunion uniquement entre vous dédiée à l'inventaire des organismes que vos « ambassadeurs » et « recruteurs » vont devoir convaincre.

Pour chacun d'eux, imaginez le discours à tenir pour mettre en avant les avantages que vous amenez et ce que vous souhaitez leur demander et obtenir.

Il faudra être persuasif et trouver les bons mots pour les convaincre en peu de temps de vous aider. Jouez à fond la carte locale et la volonté de mettre en place quelque chose d'exceptionnel. On ne motive pas les gens à venir se joindre à un mouvement collectif si ce mouvement n'est pas excitant et ne porte pas en lui-même quelque chose d'exceptionnel.

La sagesse, la prudence et le manque d'ambition n'ont jamais été des moteurs d'enthousiasme et d'élan pour avancer.

### **- Pourquoi ne pas sous-traiter le déploiement à un prestataire ?**

Si vous connaissez parfaitement les messages que vous voulez faire passer aux commerçants que vous voulez recruter et que vous êtes en capacité de construire un argumentaire pour les convaincre de vous rejoindre, alors des sociétés externes peuvent s'engager avec vous. De plus votre prestataire y aura un intérêt direct puisqu'en général il reçoit une rémunération de ses services, proportionnelle au nombre de commerces adhérents. Adelya peut vous proposer ce genre de prestations, à partir du moment où vous lui demandez de parler en votre nom et que vous lui donnez la liste et les coordonnées des personnes à appeler.

**Conseil numéro 67** : Votre projet de carte de fidélité collective est un « jeu de rôle » dans lequel les règles, les joueurs et les enjeux doivent être posés dès le départ. Tout peut évoluer dans cette partie qui se jouera sur plusieurs années, mais les règles du jeu fixeront les possibilités et variantes possibles.

Votre business plan sera l'objectif à atteindre et sera l'arbitre de votre succès ou de votre échec. Comme dans tous les jeux, le fait de perdre n'est pas infamant et peut amener à rejouer une

partie, puis une autre avec à chaque fois une meilleure connaissance des paramètres menant à la victoire.

Si vous n'aimez pas perdre, vous vous battrez jusqu'au succès quel que soit votre parcours

### **- Le tourisme, une source de consommation importante**

Qui consomme sur un territoire ? Ceux qui sont là, les habitants, et ceux qui passent momentanément mais suffisamment longtemps pour consommer : les touristes étrangers et nationaux, les congressistes ou visiteurs de salons, les voyageurs de commerce, les familles ou amis venant voir leurs proches. En pensant à votre système d'animation commerciale, vous ne pouvez pas ignorer toute cette économie de « transit », tout ce chiffre d'affaires d'opportunités et ne pas définir une vraie stratégie d'incitations commerciales pour les touristes qui ne vous connaissent pas qui n'ont pas pour habitude de négocier dans les magasins et les restaurants.

Vous le savez certainement, la France est la première destination touristique au monde, mais seulement la troisième ou quatrième pour la dépense moyenne par touriste lors de leurs séjours.

Pourtant les touristes aiment la France, les français et leurs produits. Vous avez plein de choses à leur vendre et plein de moyens de leur faire plaisir en leur faisant découvrir vos produits locaux, vos souvenirs, votre artisanat, votre culture. Nous le voyons dans notre activité tourisme chez Adelya, il y a une grande tendance aujourd'hui dans les territoires à proposer des Pass Touristiques pour leur faire découvrir le patrimoine et les animations locales. Cependant, nous constatons que tout cela est très orienté culture et loisirs, et relativement peu axé sur la consommation locale et la découverte des bons endroits où acheter. Dans notre culture française, le business mercantile n'est pas considéré comme faisant partie de la mission publique... cela changera !

Alors, pour ceux qui le veulent, la communication et l'organisation de l'incitation à consommer est une stratégie qui se réfléchit et peut se construire facilement.

Quand vous voyagez, vous le savez bien, le temps est court et vous n'avez pas toujours le nez dans les guides pour découvrir les meilleurs coins et surtout les « petits endroits » sympas qui ne font pas partie des « must » sur lesquels tout le monde se rue et où il y a la queue. Si vous êtes dans une petite rue sans beaucoup de passage, il vaut mieux miser sur la communication pour faire venir les visiteurs chez vous.

Comment globalement organiser la communication pour se rendre visible et attractif ?

Prévoyez simplement dans l'écosystème que vous allez mettre en place pour le commerce un sous-groupe pour tous ceux qui voudront offrir des avantages aux touristes en termes de réductions ou de cadeaux immédiats et non en cagnottage, puisque les avantages à consommation différée n'intéresseront pas les gens de passage.

Pour cette population donc, créez un pass commerce en plus de la carte de fidélité, qui sera évidemment géré par la même plateforme digitale et permettra de reconnaître immédiatement un porteur en transit sur le territoire et le fera bénéficier d'un geste commercial qu'il appréciera. La diffusion de ce pass se fera principalement dans tous les commerces et lieux de résidence des personnes en transit : hôtels, gîtes, locations, hôtes... Il peut facilement être

vendu et en ce sens générer des revenus nécessaires à sa gestion.

La visibilité des endroits où les touristes pourront bénéficier d'un avantage, se fera sur un sous-ensemble du « locator » des commerces de la ville.. L'accessibilité se fait naturellement via Internet et mobile en bénéficiant des accès wifi offerts dans les hôtels et lieux publics. La baisse ou forfaitisation des coûts télécom internationaux, permettra également très vite un accès via les réseaux opérateurs.

La plateforme Adelya permet de mettre en place ce type d'architecture naturellement et à moindre coûts. Dans notre vision initiale et dans notre mission, nous investissons sur tous les moyens de générer du chiffre d'affaires chez nos clients et leur permettre de financer les coûts marketing. Nous sommes convaincus que la richesse issue du tourisme peut être optimisée si l'incitation à la consommation est mieux organisée et pensée, ensemble !

**Conseil numéro 68** : Vous ne pouvez pas ignorer le pouvoir d'achat des gens qui transitent sur votre territoire. Si vous ne vous faites pas connaître et si vous n'offrez pas des avantages particuliers, ils iront toujours consommer. C'est bien pour ceux qui en bénéficient mais qui du coup deviennent rapidement des « coins à touristes » avec le penchant parfois pervers de privilégier le volume et non la qualité... Le touriste étant vu alors comme quelqu'un qui passe et ne reviendra plus. C'est une erreur majeure de jugement ! Le touriste parle quand il rentre chez lui et les réseaux sociaux peuvent devenir assassins et handicaper l'attractivité d'un territoire. Faites-leur découvrir les coins authentiques et représentatifs de votre lieu.

**- La carte cadeau un moyen fantastique si vous la réservez à vous-même !**

Pour capter du chiffre d'affaires additionnel et aussi de nouveaux membres dans votre programme, lancez une carte cadeau privative dans votre écosystème de commerçants. Privilégiez la règle qui consiste à ce que le montant du cadeau soit dépensé uniquement chez vous, dans les commerces membres de la carte. Ne permettez pas que les cadeaux soient pris chez vos concurrents.

J'insiste sur ce point important car votre ambition doit être d'apporter des avantages aux membres de votre écosystème et non aux autres. Beaucoup de bureaux d'UC avec lesquelles nous discutons, oublient cette priorité : développer le chiffre d'affaires des adhérents et construire une identité qui leur est propre autour de la carte.

Faire en sorte qu'elle soit acceptée partout est une bonne intention pour les consommateurs mais ne cadre pas avec l'objectif principal du projet. Il faut qu'elle soit acceptée ailleurs dans les seuls cas où le partenaire externe au groupement amène une forte contribution.

En effet, nous avons lancé cette fonctionnalité récemment et des Unions Commerciales nous ont demandé que leur carte puisse être valable dans des grandes enseignes en dehors des membres finançant la carte de fidélité. Je dois vous avouer que j'ai du mal à comprendre le raisonnement qui consiste à ne pas privilégier les membres de son réseau pour capter le chiffre d'affaires potentiel de sa carte cadeau ! ! On me répond que c'est pour inciter les comités d'entreprises car sinon ils ne prendront pas les cartes pour les offrir ou les proposer à leurs salariés. Expliquez-leur simplement que leurs salariés habitent la région, qu'il y va de leurs intérêts et de celui de l'entreprise de contribuer à l'économie locale en faisant travailler

prioritairement le commerce de proximité. C'est un discours éco-citoyen auquel ils devraient être sensibles si vous êtes un bon vendeur de convictions !

Pour vous commerçants, la carte cadeau est un excellent moyen pour vos clients de faire profiter à leurs relations, amis et familles, des services et produits que vous proposez pour leur faire plaisir et découvrir un commerçant qu'ils apprécient.

Par ailleurs, pour être en règle avec la législation bancaire et monétaire, il est important que votre carte reste totalement réservée à un univers très fermé et privé. Avec notre plateforme Loyalty Operator, c'est le cas. Toutes les transactions sont « tracées » et ne sont pas anonymes. Les autorités prudentielles gérant la monnaie électronique ne pourront pas assimiler votre système à un moyen de paiement généraliste. Il reste réservé à une communauté de membres identifiés et l'argent qui circule est en circuit fermé et totalement sous votre contrôle.

**Conseil numéro 69** : La carte cadeau privée est un bon moyen pour que vos clients soient de bons ambassadeurs et vous fassent connaître à leurs relations. En effet, ce service s'assimile davantage à une carte cadeau d'enseigne qu'à une carte cadeau nationale généraliste. Ceux qui l'offrent veulent privilégier les produits d'un magasin en particulier. Pensez à ce moyen naturel de développer votre carte de fidélité en y apportant un service complémentaire très utile. Vous ne prenez aucun risque financier à le faire et cela contribuera à la notoriété de votre concept local.

### **- Lancez un service de dons pour une œuvre**

Notre vocation est d'animer la consommation sur un territoire en développant pour les membres de cette communauté, un état d'esprit responsable et écolocaliste. Le don est noble et la consommation peut soutenir une cause ou un projet local au quotidien via les flux d'achats réalisés en points de vente. Certains de nos clients défendent une fondation ou une association caritative en vendant leurs cartes et en dédiant une partie du montant de la vente à ces organismes. Certains font même apparaître clairement le logo de la cause qu'ils défendent sur le visuel de leurs cartes. La réflexion que je vous propose va un cran plus loin. Vous devenez au sein de votre projet, un canal de collecte pour une œuvre et à ce titre vous serez rémunéré tout en jouant un rôle social et collectif important et utile.

En effet, dans ce monde rien n'est gratuit même les actions ayant pour objectif d'aider autrui. Regardez le monde du numérique en pleine explosion et vous verrez que le modèle de base consiste à faire de l'intermédiation entre deux mondes et de se rémunérer au passage. Des plateformes dédiées aux dons se montent et viennent vous solliciter, vous commerçants, pour activer une sollicitation de générosité sur vos TPE (Terminaux De Paiement). Ces sociétés gagnent de l'argent par votre intermédiaire, alors pourquoi pas vous ?

Chez Adelya nous vous proposons de faire évoluer l'usage de la plateforme Loyalty Operator vers ce type de service pour faire contribuer les citoyens consommateurs au financement de votre association tout en participant au financement d'une cause locale.

Vos clients pourront utiliser leur cagnotte en partie pour participer aux dons et vous pourrez aussi recevoir directement un don au passage en caisse. Les montants correspondants vous seront prélevés au moment des collectes périodiques de fonds qui remontent vers le compte

en banque de l'entité gérant le programme.

C'est de plus un moyen de motiver des commerçants à rejoindre votre mouvement collectif.

Sachez simplement que votre association ne va pas générer beaucoup de revenus avec cette initiative caritative mais elle en tirera une image positive dans la population en affichant un engagement humanitaire ou patrimonial. En effet, une municipalité peut très bien solliciter la générosité de la population pour restaurer un élément du patrimoine local à des fins touristiques ou tout simplement pour préserver l'histoire du lieu pour les générations futures.

Pour vous donner une idée des revenus possibles avec un système de ce type, sachez qu'un consommateur sur cinq donne en moyenne 0,50€ lors d'un achat et que les sociétés d'intermédiation prélèvent 10 à 20% des dons selon les cas pour leur business modèle.

Mon propos est toujours le même : contrôlez vous-même votre écosystème en termes de valeur ajoutée et de revenus. Soyez les maîtres de votre terrain de jeu et faites en sorte que la richesse reste locale !

**Conseil numéro 70** : Vous avez mis en place une architecture de services numériques permettant de faire circuler des flux monétaires privés entre vos commerces, votre union commerciale et les citoyens consommateurs porteurs de votre carte. Alors utilisez la pour d'autres usages enrichissants pour l'image de votre concept et pour vous engager localement dans une œuvre caritative partagée par la population. Une collecte de dons sera un complément valorisant pour votre action et incitera les citoyens à venir consommer chez vous.

### **- Evolutivité, flexibilité, les maîtres mots**

Pour réussir, il faut quotidiennement se remettre en question. Observez et analysez ce qui marche, portez vos efforts sur ce qui ne marche pas quitte à l'adapter ou à le changer, variez les contenus de votre site internet le plus souvent possible et essayez d'étonner vos clients. Mais pour cela comme nous l'avons vu plus haut, il faut des commerçants très conscients de l'utilité de ce qu'ils font, des commerçants visionnaires et pugnaces, des vrais entrepreneurs qui connaissent l'importance du temps pour construire quelque chose. Je vous suggère donc une autre approche si toutefois votre union commerciale ou votre fédération est engluée à un moment donné dans un processus de décision qui n'en finit pas. Créez une association indépendante et uniquement réservée au système marketing que vous mettez en place. Cette association aura ses membres fondateurs et aura comme seul projet, le développement d'un concept collectif qui plaira à tous les membres de cette nouvelle structure et dont le modèle financier et les objectifs seront partagés par tous. Votre nouvelle association ne sera pas un mouvement de sécession avec le groupement principal ou la fédération, cela sera au contraire un groupement transverse de commerces pouvant être indépendants ou rattachés à différentes associations. Selon moi, cette démarche a du sens, car elle permet de ne pas amalgamer les sujets et de ne pas entrer dans les problèmes de priorités et de consensus.

Quand on veut avancer, il faut être flexible et évoluer vers une organisation qui donne plus de liberté et d'évolution sans que les freins des uns ralentissent les autres.

Quand nous signons un contrat avec une Union Commerciale, nous sommes souvent désemparés (une fois sur deux) devant le manque de disponibilité de ceux qui ont fait le choix

et qui doivent démarrer. La phrase qui revient souvent est : « Je n'ai pas que ça à faire car j'ai mon magasin... » ! C'est vrai, mais alors comment faire pour avancer avec une telle indisponibilité quand des permanents ne sont pas en charge du projet ? C'est un des problèmes majeurs que vous devez résoudre à tout prix pour ne pas échouer et laisser ceux qui attendent que « ça démarre » ! Nous ne pouvons pas débloquer les situations à votre place et vous trouver l'agilité nécessaire pour ne pas perdre de temps. Pour cela, il ne faut pas être maximaliste et y aller par étape. La première consiste à distribuer des cartes et de créer la base de données locale ; nul besoin de vouloir que tout soit prêt pour commencer. Mettez sur l'évolutivité de votre solution et négociez avec votre prestataire des formations au fur et à mesure de vos engagements. Vous devez vous mettre vraiment dans l'esprit d'une création de start-up locale démarrant un projet innovant. Vous êtes une équipe, vous ne savez pas tout, vous avez choisi un bon partenaire et vous vous jetez à l'eau avec détermination !

N'oubliez pas que vous partez pour construire quelque chose sur plusieurs années et qu'il vous faut un prestataire de service pérenne, innovant, expérimenté et capable de suivre vos besoins futurs avec le maximum de flexibilité au meilleur prix.

**Conseil numéro 71** : Selon l'organisation de votre territoire, le dynamisme des pouvoirs publics et de votre Union Commerciale, vous aurez peut-être intérêt à considérer votre projet de carte de fidélité comme un projet de start-up à part entière et de le construire indépendamment des instances de gouvernance de votre UC. Nous n'avons jamais rencontré ce cas pour le moment sur le terrain. Mais puisque je suis dans le registre des idées, pourquoi pas ?

### **- Suggestions aux pouvoirs publics**

A l'évidence le développement du commerce de proximité sur vos territoires est une préoccupation pour vous, les élus et les techniciens de collectivités. Certaines villes souffrent plus que d'autres de désertification dans certains quartiers et la recherche des moyens pour faire consommer dans le centre est dans vos priorités. Selon les cas, nous remarquons des attitudes et des moyens très différents. Nous voyons de plus en plus de managers de centre-ville, c'est très bien, mais nous pensons que les acteurs privés devraient être davantage consultés qu'ils ne le sont, en phase amont, pour donner leurs avis sur la mise en place de solutions. Nous sommes toujours face à la même prudence qui consiste à ne pas consulter le privé en dehors des appels à projets ou des consultations officielles... Du moins c'est ce que je ressens quand je suis en face d'élus. Je suis loin d'être un spécialiste de la relation avec le secteur public car l'essentiel de ma carrière a été de gérer des affaires en BtoB avec le privé quelle que soit la taille des entreprises. J'ai toujours l'impression quand je parle aux élus qu'il ne faut surtout pas qu'ils aient une opinion sur nos solutions... Que la moindre mise en relation de leur part s'apparenterait à de la prise de position en notre faveur et de ce fait, les rendez-vous et autres présentations que je leur fais sont rarement suivis d'actions à posteriori. Je ne vous parle pas du manque de connaissances en matière de numérique pour avoir véritablement un point de vue et une vision objective de la mutation à opérer. Je ne les blâme pas pour leur manque de culture en la matière mais j'attire simplement leur attention sur les dangers de fixer des enjeux en totale incompatibilité avec l'état de l'art et de moyens disponibles.

L'argent public est limité pour aider les initiatives locales. Il est donc important de l'engager au bon moment et à bon escient. Dans les projets de cartes de fidélité collective, je pense que le gros besoin est dans l'accompagnement plutôt que dans l'investissement initial. En effet, comme je l'ai dit plus haut, si les commerçants ne sont pas très lucides et motivés sur l'urgence de mettre en place des solutions de ce type, l'argent investi ne donnera pas les résultats affichés au départ. Si les commerçants sont très motivés, ils trouveront à eux seuls les moyens de financer leur initiative et ils trouveront également des sponsors pour les aider. A mon avis, la collectivité devrait intervenir après le lancement du projet, lorsque celui-ci est sur les rails. A ce moment, oui, il faut de la communication, du conseil peut-être et surtout de l'aide pratique pour la mise en relation dans l'écosystème avec des acteurs qui peuvent influencer sur la progression du projet. Plus que toutes autres aides, si les personnes travaillant à la Mairie, à la Chambre de Commerce, à la Chambre des Métiers, à l'Office du Tourisme et dans d'autres institutions prennent la carte et vont consommer au moins une fois par mois dans les commerces concernés par le projet, cela serait déjà un signe d'implication fort et utile. Les pouvoirs publics peuvent ouvrir des portes pour aider et amener des opportunités. Pour cela, il faut qu'ils se décroissent un peu du monde réel pour apporter une aide directe et impliquée. Cela ne doit pas être difficile quand on en fait un point important de sa mission d'élu ou d'agent travaillant au service de la population.

**Conseil numéro 72** : Pouvoirs publics, privilégiez donc l'effort à long terme et continu, aux éruptions de communications initiales sans suite. Apportez une aide, pas uniquement financière, mais toujours impliquée pour aider les commerçants qui n'ont pas toutes les cartes du succès en main et ont besoin de vous, de vos compétences et de ressources pour avancer. Soyez engagés !

## Demain... vision

J'arrive au bout de cet ouvrage et je ne peux le terminer sans vous donner ma vision de l'avenir et les certitudes qui me font persévérer sur un marché difficile pour toutes les raisons que nous avons évoquées dans ce livre.

Je suis optimiste et je crois que le commerce de proximité gagnera en maturité numérique et en culture marketing dans les prochaines années. Notre offre sera alors entre leurs mains, un fantastique moyen de développement commercial. C'est vrai que ce marché est aujourd'hui immature mais je reste convaincu que l'investissement que nous y faisons portera ses fruits dans les prochaines années.

J'y crois, car je pense fondamentalement que nous n'allons pas nous noyer dans une cyber humanité et que les valeurs présentes dans les commerces de proximité séduiront de plus en plus de consommateurs souhaitant adopter des modes de vie préservant l'émotion et le plaisir. Le numérique viendra mettre du liant dans la relation mais l'émotion restera la finalité de l'expérience d'achat tant que nos cinq sens naturels seront les capteurs de notre vie physique.

Eh oui, on peut être dans le digital jusqu'au cou et miser sur la chaleur du contact, le pouvoir d'un lieu, d'une odeur ou d'un sourire !

Je crois que le commerce de proximité connaîtra une grande mutation vers cette recherche d'excellence dans les produits, le service et le cadre de la consommation. Pour faire connaître leur offre et la différencier, les commerçants adopteront des moyens qui les mettront au niveau de leurs grands concurrents. Ils rentreront dans des stratégies efficaces de web to store, de visibilité et d'animations qui conduiront les citoyens à pousser la porte de leurs boutiques et d'y revenir car les commerçants auront appris à mettre en avant leurs vrais pouvoirs : ceux de l'humain !

### **- Fidélité, Place de Marché, application mobile, ...**

Il n'y aura plus de différence entre vous et Amazon... Vous serez l'Amazon de votre lieu et les consommateurs n'achèteront ailleurs que ce qu'ils ne trouveront pas chez vous. Vous n'aurez plus besoin de passer par les géants internationaux du web pour vous rendre visibles.

Les territoires seront des écosystèmes vivants et dynamiques où les citoyens auront un sens profond de leurs responsabilités économiques dans la vie de la cité. Le numérique sera au service de la communication et de l'information sans envahir la vie des gens. Ce sera un simple moyen naturel d'interactions pratiques et utiles entre les acteurs économiques.

Il faut garder la valeur chez soi, et faire en sorte qu'un euro dépensé profite au territoire.

Les commerçants développeront une culture du marketing et du digital qui les mettra à un niveau de compétition égale avec les géants du net et du commerce. Ils garderont un avantage évident car ils seront au cœur d'une tendance écolocaliste qui va se développer et devenir un mouvement d'indépendance des grands influenceurs de la consommation de masse à tout prix.

Vous créez votre place de marché locale, votre identité locale, votre communication locale, votre application mobile locale, votre passeport local pour développer une proximité forte avec les habitants de votre lieu de vie.

Consommer deviendra un acte citoyen dans la conscience de maintien des équilibres pour l'emploi et le bien vivre.

Qui veut s'endetter pour 30 ans pour acheter un logement et se retrouver au milieu d'un champ de ruine économique ? ...Personne !

Mais attention, la technologie n'amènera pas à elle seule, la force du collectif – la force est humaine et ne sera jamais machine... Un projet collectif ne peut pas être relayé uniquement par la technologie car le plaisir doit faire partie de la recette. Chaque commerce acteur du système doit être le musicien d'un grand orchestre jouant une symphonie harmonieuse pour les gens. Cette métaphore n'est pas excessive car il est important que chacun soit en phase avec la partition du projet, délivre une puissance de communication et de conviction en phase avec les objectifs collectifs.

Convaincre, enthousiasmer, éduquer, séduire, motiver, engager ses clients à adhérer au concept de votre carte collective, doit être l'engagement au quotidien que vous devez assumer en tant que commerçant et transmettre cette obligation à votre personnel. Soyez fiers de ce que vous faites et demandez l'aide de tous !

Les profits que font les géants du commerce en ligne avec l'argent des habitants de votre ville doivent passer de votre côté, n'oubliez pas que c'est votre objectif.

Croyez aux besoins de contact des gens et développez-les ; l'overdose de consommation numérique et de déshumanisation amènera au retour de la recherche du plaisir sensoriel. Il n'y aura pas de retour en arrière, il n'y aura pas de transhumanisme, ni d'ubérisation de partout non plus... Il y aura le retour du beau, de la chaleur, du plaisir et de la douceur de vivre, un monde physiquement plus accueillant où la numérisation de tous les échanges sera au service du plaisir de consommer sans asservissement comme cela est le cas en ce moment. Une vague de technologies tous azimuts est pour beaucoup totalement superflue. La recherche de nouveaux gadgets soi-disant vitaux à notre vie nous colle le nez sur le mobile à chaque instant... Les règles de la vente on line ne sont pas les mêmes dans le monde physique et il faut rechercher simplement ce qui fait « plaisir » au client :

Le beau, la bonne affaire, la qualité et le sourire !

Qu'on aime ou non les américains, mes expériences de consommateur chez eux ont toujours été positives. Peu importe que leur accueil sympathique soit intéressé, peu importe qu'ils sourient davantage à mon argent qu'à moi-même, de quel droit d'ailleurs pourrais-je demander de la sincérité humaine dans le plaisir d'un contact éphémère avec quelqu'un que je ne connais pas. Non, j'ai constaté qu'ils respectaient mon argent et que pour cette raison, ils me faisaient vivre une expérience client agréable.

Le secret est dans l'alchimie de plusieurs choses : un état d'esprit autour de votre carte, un engagement de service, un respect du client qui la prend, une recherche de tout ce qui peut lui laisser le souvenir d'une belle expérience lorsqu'il est dans votre magasin, une vraie

récompense de la fidélité, un souci permanent de créer l'étonnement et l'évènement, une remise en question à tout moment dans vos magasins pour être en veille et offrir des produits de qualité et toujours en phase avec les attentes d'un mouvement qui s'amorce doucement : le retour aux valeurs de sincérité humaine dans un monde baigné inévitablement dans la technologie.

Ce n'est pas facile mais c'est possible. La prise de conscience est en marche même si la jeunesse est hyper connectée. Elle se rend compte qu'un autre monde doit être pensé vu les limites intolérables atteintes par le nôtre.

Regardez ce qui a bouleversé la donne économique ces derniers temps : le participatif, le communautaire, le partage, l'échange, le désengagement de la propriété, toutes les tendances montrent que l'humain se cherche et veut sortir de l'individualisme forcené, de l'égoïsme et de l'égoïsme : montrez l'exemple !

**Conseil numéro 73** : Vous pouvez créer une 3<sup>ème</sup> force puissante et locale car la technologie vous est maintenant accessible. Le seul mot qui doit accompagner votre projet pour qu'il réussisse est le mot « Force » ! La force, c'est la puissance de votre conviction, c'est votre engagement, c'est votre foi en votre succès pour la conquête de la consommation locale. Ensemble, vous pouvez être très forts, influents et persuasifs. Croyez en votre pouvoir, il est réel.

### **- Souriez au futur et construisez-le !**

Quel bel élan pour donner du sens à son quotidien que de créer un monde nouveau ! Echapper à la logique de banalisation des goûts, rechercher sa différence, la faire aimer et faire en sorte que les euros dépensés par la population bénéficient à l'économie locale. Créer un écosystème chaleureux et le faire savoir !

Comme nous l'avons déjà dit, vous devez viser l'excellence dans la relation et le plaisir de consommer. Aidez-vous les uns et les autres, ne soyez pas complaisants entre vous, donnez-vous des conseils et des avis pour vous améliorer. Vous devez être harmonieux pour la population et délivrer la même musique : dynamique, serviable, aimable, attentive et surprenante.

Mettez en place tous les moyens de capter la richesse et maintenez-la au niveau local ; créez un flux de valeur qui s'écoule dans votre propre réseau d'intérêt : cagnotte fidélité, porte-monnaie électronique privatif, carte cadeau individuelle et collective, chèque cadeaux, achats et réservations en ligne, bons d'achats, coupons, dons, comptes personnels de crédits ou de prépaiement... Toutes ces possibilités vous seront offertes dans des solutions telles que la plateforme Loyalty Operator d'Adelya. Et si vous voulez aller encore plus loin dans la mise en place d'outils financiers, vous avez même le droit de demander un statut pour cela lorsque la législation l'impose, eh oui ! Rien ne vous est interdit à long terme !

Vos 3 handicaps pour construire vous les connaissez bien et nous en avons fait largement le tour dans cet ouvrage :

- Décision

- Budget

## - Animation

Je pense vous avoir montré que ces blocages étaient surmontables si vous avez vraiment la volonté de le faire.

Vous devez casser le mode actuel qui consiste à ce que les bureaux d'associations soient en charge du montage et recherchent les consensus sans réels pouvoirs de décisions. Vous pouvez fonctionner autrement et nous avons vu comment. Elevez le discours de votre projet collectif à la hauteur des enjeux économiques et vous trouverez les financements publics ou privés qu'il vous faut.

Soyez fiers et convaincants sur ce que vous voulez entreprendre. Donnez à votre projet une dimension qui soit bien plus importante qu'un banal projet de site internet !

Arrêter de penser que le dernier qui a parlé a raison et ne regardez pas les choses par le petit bout de la lorgnette en enviant la dernière application sexy que vous avez vue en démo. Le culte des copains d'abord et du chauvinisme local doit s'effacer au bénéfice d'une démarche structurée et objective sur vos attentes et la capacité de vos partenaires à les satisfaire.

Sauver le commerce indépendant et sa diversité est un enjeu de taille pour le bien vivre de tous dans notre pays mais aussi pour tous ceux qui le visitent et cherchent les preuves d'un bien être à la française.

Regardez à quel point les produits se banalisent avec la mondialisation. Dans toutes les villes du monde, on retrouve les mêmes enseignes, les mêmes produits légèrement « localisés » par le marketing, mais tout cela est ennuyeux au possible quand on cherche de la création et de l'originalité.

Vous avez donc une vraie place à prendre dans ce futur ouvert aux voyages et à la découverte d'un superbe pays. Pensez à ces nouveaux consommateurs itinérants et proposez leurs des services et des produits... dans leur langue !

Visez une clientèle lucide et responsable, amoureuse du bien-être et des bons produits, et si elle ne l'est pas encore, évertuez-vous à l'éduquer au bon goût et au bien vivre. Vendez des valeurs !

Votre mission économique va aussi jusqu'à pouvoir créer des emplois locaux pour les jeunes non qualifiés mais avec une forte culture technologique internet : les geeks. La jeunesse cherche des initiatives, des projets passionnants, et du travail. Votre projet peut être une superbe opportunité pour eux si vous êtes prêts à investir dans des services d'animation, de création de contenus, de street marketing, de community management que vous ne ferez pas vous-même.

Dans un écosystème vertueux et dynamique, les ressources issues de la consommation peuvent financer des emplois. Rapprochez-vous de Pôle Emploi pour voir quels sont tous les montages possibles pour que des jeunes inactifs puissent se passionner pour un projet porteur de promesses pour leur futur. N'oubliez évidemment pas de solliciter les écoles pour proposer aux étudiants des stages passionnants.

Misez à fond sur la jeunesse, elle est pleine d'idées et de ressources même quand elle n'a pas

d'expérience professionnelle affichée... Elle a soif d'apprendre !

N'oubliez pas que la mutation vers le digital s'accompagne de prérequis élémentaires : être connecté à internet et donc se faire équiper d'une box ou d'un autre moyen d'accès dans son espace de vente.

Restez lucide face aux services internet disponibles, essayez de comprendre comment ils fonctionnent sur le plan de l'utilisation de vos données. A mon avis, nous avons intérêt à faire un peu de protectionnisme face aux géants du net, américains pour la plupart (pour le moment ...). Leur puissance financière est colossale et leur pouvoir de conquête est proportionnel à cette domination. Un besoin de réaction français ou européen me semble utile pour tenter un rééquilibrage sur le long terme. Je pense que la fragmentation du marché en écosystèmes locaux indépendants, préservant les données de chacun sur le territoire, est un préalable à ce principe de précaution. L'interaction avec leurs membres pour sortir des données économiques BtoB et s'ouvrir à leur fantastique capacité à attirer des réseaux BtoC mondiaux est évidemment à privilégier. En clair, on se sert des stars du web BtoC pour créer facilement de nouveaux membres dans notre écosystème et pour pousser des offres en récoltant des appréciations (like) créant le buzz local mais c'est tout !

Les données de consommations et l'historique de la vie privée des habitants restent « sous cloche ».

L'avenir de l'économie passe par la construction d'économies locales fortes et d'écosystèmes fermés : la richesse doit rester locale le plus possible.

Cette vision n'est pas du tout incompatible avec l'ouverture et l'interaction avec les environnements. Regardez comment s'est construit l'univers et vous verrez que les écosystèmes y sont nombreux sans pour autant échapper aux règles universelles.

Penser globale sa vision de développement avec une vraie stratégie d'ouverture, oui, mais dans le respect d'une rationalisation de l'usage localement pour éviter de construire des cathédrales de services disjointes !

**Conseil numéro 74** : Lorsque vous lancez un projet collectif d'animation commerciale, vous vous situez bien au-delà du logiciel à mettre en place et du prestataire à trouver. Faites en sorte qu'ils vous accompagnent de manière pérenne dans votre développement car c'est bel et bien un projet économique ambitieux que vous amorcez. Un projet qui doit générer de la richesse, de l'emploi, du trafic et du bonheur de vivre sa ville.

**- Aux armes, commerçants !**

La Bataille du Commerce est engagée pour un futur nouveau. La puissance des géants de la vente en ligne va s'accroître dans tous les domaines de la consommation et leur pouvoir pour capter les cerveaux n'a pas de limites. Les grandes citadelles commerciales en périphérie des villes vont faire tendre leurs concepts vers des espaces de loisirs et de détente. Ils vont se muter en pôle d'attractions pour noyer la consommation dans un univers familial de plaisirs. Il y a donc une urgence citadine aujourd'hui pour créer la troisième force : celle du commerce de proximité regroupé en un grand centre commercial à ciel ouvert où il fait bon flâner et prendre du plaisir en consommant !

Sans attendre, mettez en place une stratégie digitale guerrière pour la survie du commerce de proximité. Cette mutation digitale couplée avec le développement d'une culture collective du marketing et de l'investissement constituera le socle indispensable à une action de conquête groupée visant à prendre des parts de marchés locales.

Entrez en guerre pour la conquête de votre marché et créez la 3ème force commerciale pour concurrencer les géants du net et les grandes foncières construisant les temples de la consommation.

La bataille du commerce est lancée et elle va durer longtemps !

Quel que soit l'âge du commerçant il faut qu'il se batte. Les plus vieux pour valoriser leur fonds de commerce en vue de le transmettre, les plus jeunes pour changer le monde et gagner la bataille du futur en créant le commerce « humain » de demain.

**Conseil numéro 75** : Cessez de tergiverser, agissez vite. Vous êtes individuellement les maîtres de votre futur mais collectivement vous serez plus forts. Agissez maintenant, soyez les pionniers d'un nouveau commerce, voyez grand et avancez pas à pas, Vous réussirez ! Merci d'avoir été jusqu'au bout de cet essai qui encore une fois n'est qu'un condensé de convictions personnelles liées à mon vécu et à mes idées.

## Informations pratiques :

Pour ceux qui souhaiteraient en savoir plus sur l'offre de la Société ADELYA, nous vous invitons à visiter nos sites d'informations et à nous contacter si vous avez des projets.

<http://www.adelya.com>

<http://adelyastore.com>

Société ADELYA , 298 Allée du Lac – Green Park 1 – 31670 Labège

Tel : 05 62 24 93 04

[contact@adelya.com](mailto:contact@adelya.com)

## Lexique des acronymes utilisés :

**BtoB** : Business to Business (relation d'une entreprise vers une autre entreprise)

**BtoC** : Business to Consumer (relation entre une entreprise et des consommateurs)

**CRM** : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Clients)

**FNCV** : Fédération Nationale des Centres-Villes (Association dont le siège est à Nancy)

<http://www.fncv.org>

**GMS** : Grande et Moyenne Surface

**NFC** : Near Field Communication (technologie de communication radio en champs rapprochés - 5 centimètres environ)

**ODC** : Office De Commerce

**PLV** : Publicité sur Lieu de Vente (supports mettant en avant un produit ou un service)

**SaaS** : Software as a Service (mode de mise à disposition d'un logiciel en mode abonnement et non en mode licence)

**TPE** : Terminal de Paiement Electronique (lit les cartes bancaires en magasin pour effectuer des paiements sécurisés)

**UC** : Union Commerciale (Association de commerçants)

## Remerciements

Je tiens à remercier,

Tous ceux qui m'ont aidé à finaliser cet ouvrage dans des délais très courts. Je prie les lecteurs d'excuser les erreurs résiduelles, les fautes grammaticales ou de style qui subsistent fatalement malgré la relecture des volontaires.

Mon imprimeur Copy-Média pour ses conseils pratiques dans la démarche d'édition et le choix du support.

Toute l'équipe de WS-Interactive, notre agence web toulousaine, pour la création de la couverture et leur sympathique encouragement.

Enfin tous les collaborateurs d'Adelya et mes proches pour leur soutien en général dans ce petit travail annexe qui, mine de rien, m'a pris plus de temps sur mes loisirs que je ne le pensais...

Les Editions ADELYA

ISBN : 978-2-9557752-1-9

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants causes, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.