

# EHL<sup>®</sup>LITE

September 2007

ISSUE #18

The magazine of creativity and innovation published by the Ecole hôtelière de Lausanne – Institute of Technology and Entrepreneurship

## SPECIAL REPORT

### LOYALTY PROGRAMMES : are you lost without one ?

LA FIDELISATION  
VERSION PALACE :  
L'EXEMPLE DU  
BEAU-RIVAGE

SATISFACTION N'EST  
PAS FIDELISATION !

THE NEW STANDARD IN  
« LOYALTY PROGRAM »  
SURVEYS

LOYALTY PROGRAMMES  
ARE CENTRAL TO CHAIN  
MARKETING STRATEGY

BIOMETRICS IN  
HOTELS – RESULTS AND  
IMPLICATIONS FOR THE  
HOSPITALITY SECTOR,  
PART 2



# Programmes de fidélité :

## ce qui se cache derrière

Vendeur de kebab, épicerie de quartier, magasin d'électro-ménager, supermarché, voyageur, pension de famille, hôtel 5 étoiles, grande marque, Harley Davidson, Ferrari, tous tentent de fidéliser leurs clients. Nos portefeuilles regorgent de cartes privilégiées de tous acabits et couleurs.

Mais ces cartes nous rendent-elles vraiment fidèles? Changent-elles nos comportements? Que se cache-t-il vraiment derrière? Pourquoi tant d'entreprises se lancent sur le créneau de la fidélisation?

Le marketing traduit la fidélité par la relation de confiance que le consommateur entretient avec une entreprise, une marque ou un produit. La fidélisation pour l'entreprise consiste à mettre en œuvre une stratégie qui lui permette d'établir cette relation et d'inciter le client à revenir «spontanément» chez elle. Ces plans de fidélisation sont aujourd'hui considérés comme fondamentaux par les entreprises.

Pour Dawkins J. et Reichheld F. F. (1990) «Customer retention as a competitive weapon» «Retenir un client coûterait jusqu'à

cinq fois moins cher que d'en conquérir de nouveaux. Un programme de fidélisation diminuerait le taux d'attrition de 8% et la diminution de la défection des clients de 5% par an permettrait de doubler les bénéfices. Les bénéfices des clients fidèles seraient croissants dans le temps et l'on peut recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant ce client car celui-ci est supposé être un bon pour-parleur de l'entreprise».

Le client fidèle devient en quelque sorte captif de l'entreprise et aura tendance à acheter pour un montant plus élevé et sera moins sensible à la variable prix.

Dans cette optique T. Jones et Earl W. Sasser dans «Why Satisfied Customers Defect» – 1995 – Harvard Business Review (Tableau 1) se sont penchés sur la relation satisfaction/fidélisation. L'étude montre qu'un sentiment de satisfaction n'engendre pas forcément la fidélité. Un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une autre offre. Par contre,

Tableau 1 : Satisfaction / Fidélisation



### L'auteur



**Alain Najjar**, professeur à l'Ecole hôtelière de Lausanne depuis 1992, est diplômé de l'EHL, possède un MBA de la Business School de Lausanne et est un formateur certifié (CHE).

Auparavant, il a travaillé dans des hôtels 5 étoiles pour Hilton, Sheraton et Accor à Madagascar et au Moyen-Orient en tant que directeur de la restauration et sous-directeur en charge de la restauration.

Ses domaines d'expertises sont la gestion de la restauration. Il anime des séminaires professionnels dans le monde entier et à l'EHL lors des cours d'été.

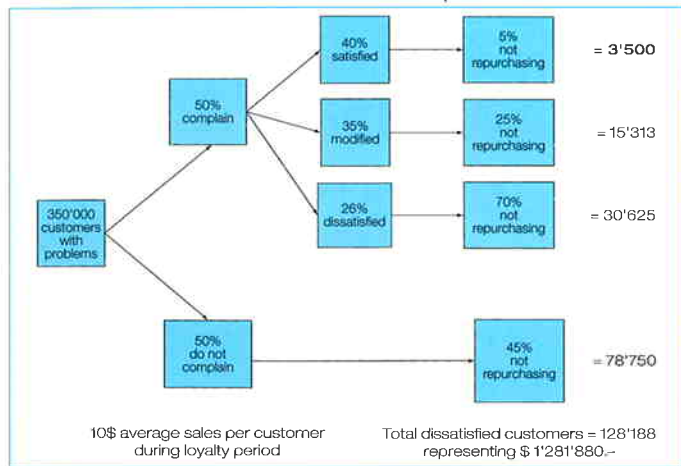
Alain Najjar est membre de Swiss Assurance Quality, membre de International F&B Forum, est consultant professionnel et membre de FCSI.  
alain.najjar@ehl.ch

elle montre qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité, si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise.

Les travaux du TARP (Technical Assistance Research Program) – <http://www.tarp.com/index.html> – (the Web site of America's premier customer experience research consultancy, TARP Worldwide) confortent ces observations et montrent surtout les effets néfastes d'un client non satisfait.

Dans le but donc de réduire l'impact que pourrait avoir un client mécontent et/ou un client perdu, de nombreuses sociétés, quelque soit leur taille, ont en quelque sorte, inventé leur programme de fidélisation. Pour s'y retrouver dans cette jungle des plans de fidélisation on pourrait citer ceux:

Tableau 2: Sales lost from customer with problems



Source: TARP Market Damage Model

- des compagnies aériennes
- Star Alliance (Silver ou Gold) et certains de ses partenaires (www.staralliance.com) – Thai Airways - Royal Orchid Plus Silver / Gold (le site de Thai Airways permet même de télécharger le Thai Airways member's handbook)

**Programme de Fidélisation Star Alliance**  
**Avantages Star Alliance Gold**  
 Inscription prioritaire sur la liste d'attente des réservations – Quand il n'y a pas de place à bord du vol que vous préférez, vous obtenez la priorité si une place se libère.  
 Mise en attente prioritaire à l'aéroport – Vous donne la priorité sur les listes d'attente à l'aéroport pour un vol 1/2.  
 Enregistrement prioritaire à l'aéroport – Vous permet de vous enregistrer à un comptoir de classe affaires ou de première classe.  
 Traitement prioritaire des bagages – Comme vous, vos bagages reçoivent un traitement prioritaire ils sont parmi les premiers à être déchargés.  
 Franchise de bagages supplémentaire – 20 kg (44 lb) supplémentaires ou un bagage en plus<sup>1</sup>, vous pouvez donc enregistrer jusqu'à trois bagages plutôt que deux.  
 Embarquement prioritaire – Embarquez quand vous le désirez avec les passagers de classe affaires et de première classe.  
 Accès aux salons d'aéroport – Vous et un compagnon de voyage des admissibles portez dans le monde lorsque vous voyagez avec un transporteur Star Alliance, quelle que soit votre classe de service.

**Avantages Star Alliance Silver**  
 Inscription prioritaire sur la liste d'attente des réservations – Quand il n'y a pas de place à bord du vol que vous préférez, vous obtenez la priorité si une place se libère.  
 Mise en attente prioritaire à l'aéroport – Vous donne la priorité à l'entrée sur la liste d'attente pour un vol 1/2.

1. Non autorisé pour les billets primes Star Alliance.  
 2. Des restrictions peuvent être imposées par le gouvernement brésilien.  
 3. S'applique aux vols entre l'Amérique du Nord et l'Amérique du Sud.  
 4. Selon les disponibilités.  
 5. Tout invité doit être accompagné d'un membre Star Alliance Gold et doit prendre un vol avec un transporteur Star Alliance, sans cependant devoir voyager à bord du même vol.

En dehors de ces avantages généraux chaque compagnie aérienne a ses propres programmes de fidélisation.

- des banques qui offrent des avantages sur leurs services financiers, cotisations réduites, points donnés pour l'utilisation d'une carte de paiement, ou des avantages chez les enseignes partenaires, des points cadeaux
- UBS Visa et UBS Key Club, acquisition de points selon les achats mensuels
- Carte Cléo Visa du Crédit Lyonnais pour attirer une clientèle jeune privilégiant la notion de réduction au détriment des points



- des grands réseaux de distribution style «S'miles» qui permet de cumuler des points à échanger contre des cadeaux, des bons d'achats et de réduction, des soins de beauté, des abonnements, des tickets de cinéma, des billets de spectacle ou des sorties parisiennes, entrées de parc à thème, des réductions dans des restaurants, des billets de train ou d'avion, des chambres d'hôtel, des locations de voitures, etc.



- des magasins de prêt-à-porter ou de produits de beauté, Yves Rocher (www.yves-rocher.com), Marionnaud (www.fidélité.marionnaud.com) donnent des cartes gratuites permettant de:
- Recevoir des invitations «privileges» et des prix spéciaux
- Des produits de beauté gratuits en échange de points beauté
- La carte fidélité Marionnaud est valable dans les divers magasins dans le monde entier



- Sur Internet à l'instar de «Maximiles» (<http://www.maximiles-services.com>) créé en 1999 et représentant

aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 5 millions d'Euros, sont proposés à toutes les entreprises:

- Des programmes de fidélisation
- Des gestions de bases de données clients et d'E-mails pour mener des actions de marketing direct

- des restaurants:
  - Hippopotamus (Groupe Flo) essaye de fidéliser les enfants pour attirer les parents avec une petite carte d'anniversaire indiquant qu'il y a un cadeau à aller chercher au restaurant de son choix.
  - D'autres offrent un repas gratuit, une attention spécifique, une bouteille de champagne au bout du énième repas pris dans l'établissement.
  - «Dine in by Hyatt» proposé par les hôtels Hyatt à Dubaï permet de manger dans un des 28 restaurants des trois hôtels de Dubaï et crédite des points de fidélité.

- des compagnies de locations de voitures – Hertz – Avis. Le Wall Street Journal du 1<sup>er</sup> juin 2007 annonçait: «Avis Launches «Avis First» for Frequent Renter; Enhanced Loyalty Program Adds New Benefits, More Rewards»

- des hôtels (programme payant ou gratuit)
  - Accor Mouvango ou Programme Sofitel Privilège
  - Starwood Preferred Guest
  - Hyatt Gold Passport
  - InterContinental Six Continents Club...



Savons-nous ce que valent tous ces programmes accrocheurs visant à retenir le client? Comment pourrait-on réellement fidéliser durablement la clientèle? Comment mettre en place un programme efficace?

- Prenez un programme gratuit créditant votre compte de 80 points à chaque 10 € dépensés. Une fois 20'000 points obtenus vous recevez un chèque d'une valeur de 200 €. Cela signifie que pour un total de 2'500 € dépensés vous recevez comme prime de fidélité 8% de la valeur totale de vos dépenses. **Est-ce suffisant pour vous rendre fidèle ?**
- Plusieurs primes aériennes ou bancaires qui, si elles ne sont pas utilisées dans un certain laps de temps s'annulent automatiquement sans même vous que vous en soyez informés ou rappelés au préalable. **Est-ce que ce processus de vente se voulant accrocheur vous rend fidèle ?**
- Des programmes de fidélité qui impliquent plusieurs restrictions telles que des dates... ou qui en fin de compte sont si complexes que presque jamais utilisés ou utilisables? **Alors pourquoi les proposer aux clients ?**

Pour créer un programme de fidélisation plutôt que de penser en tant que société et seulement aux points et aux restrictions imposées ne serait-il pas plus opportun de partir du client et se poser la question: «qu'est-ce qui est important pour le client?». Evitons de créer de programmes anti-fidélité.

Le système de fidélisation choisi doit rapporter «à l'entreprise et au client»; c'est une relation Gagnant/Gagnant à mettre en place.

On ne peut attendre que le processus de fidélisation rapporte dès la première année de son lancement. La rentabilité vient à plus long terme.

Le meilleur concept de fidélisation renforce le lien émotionnel entre le client et la marque ou l'entreprise et joue sur l'affectif des clients et le non rationnel.

Le programme de fidélisation doit être compris, accepté, partagé à tous les niveaux de l'entreprise et d'autant plus par le client.

Rien ne sert de copier la concurrence ou de choisir telle initiative juste parce que la concurrence le fait.

Martha Rogers, co-fondatrice du cabinet-conseil Peppers & Rogers Group, une division de Carlson Marketing group, spécialisé dans les relations avec la clientèle cite:

*«La bonne raison consiste à reconnaître et à récompenser les clients les plus précieux en échange d'informations que vous pouvez utiliser pour créer des produits et des services qui correspondent au mieux à leurs besoins et à leurs attentes».*

Que veut dire «client le plus précieux»?

Est-ce le client qui contribue le plus au chiffre d'affaires et au bénéfice de l'entreprise? Le principe du 80/20 dit bien que le 20% des clients génèrent le 80% du chiffre d'affaires d'une entreprise. Réfléchissons sur qui est le client le plus rentable. N'oublions pas que de nos jours le client est devenu caméléon, zappeur et le moins fidèle pourrait devenir demain un véritable «accro»; il n'y a pas vraiment en tant que tel, de petits clients.

Dans ce contexte de fidélisation l'industrie hôtelière peut offrir une attention personnalisée et toute une gamme de services réguliers. Au lieu d'offrir une accumulation de points, l'hôtelier serait attentif aux besoins plus basiques et émotionnels du client (mettre la bouteille d'eau préférée, dans le minibar, avoir le journal favori, réserver la table qu'il affectionne...) il aura fait beaucoup plus, et à moindre coût, pour s'attacher le retour de son client.

A la réflexion:

### 1. Une bonne fidélisation réside dans la qualité des services et des produits et non dans l'accumulation des points.

Le pouvoir d'un service garanti réside dans:

- L'inconditionnel c'est-à-dire sans exception et lors de chaque visite ou acte d'achat
- Le facile à comprendre pour le client
- Le facile à communiquer pour l'entreprise
- Le facile à révoquer pour le client mécontent (si lors de chaque plainte le client se heurte à divers manœuvres administratives il ne voudra plus faire affaire avec cette entreprise)
- 15% des clients quittent l'entreprise pour des raisons techniques

- 15% des clients quittent l'entreprise pour des raisons de prix
- 70% quittent l'entreprise pour des raisons liées au mauvais service et l'inattention envers le client

Tom Peters/ Forum Corporation Circle of Innovation

### 2. La fidélisation est le résultat d'une personnalisation à l'aide d'une analyse et exploitation intelligente des informations.

Ceci est possible grâce à la constitution d'un fichier client trop souvent mal utilisé ou pas du tout. La plupart des clients espèrent que les données qu'ils ont partagées vont être utilisées de façon intelligente.

Il faut bien admettre qu'une des raisons cachées des cartes de fidélité est de pouvoir connaître les habitudes de consommation des clients et ainsi agir sur sa manière de consommer. Mais est-elle suffisamment exploitée?

Le but réel est de maximiser la motivation du client à effectuer son prochain achat.

### 3. L'entreprise doit se donner les moyens d'analyser les résultats obtenus pour savoir adapter son programme aux besoins et attentes du consommateur.

Le concepteur doit étudier minutieusement l'expérience client pour comprendre les raisons pour lesquelles celui-ci se procure les produits et services de cette entreprise. Ainsi il pourra mettre sur pied un programme de récompenses qui corresponde aux préférences de ses clients. Il est évident qu'à long terme, un système de fidélisation doit conduire à l'objectif pour lequel il a été conçu, c'est-à-dire, à une augmentation des résultats financiers de l'entreprise. Les outils doivent être disponibles pour suivre en permanence les divers résultats participant à la réalisation de cet objectif.

Il est facile de parler de la fidélisation des clients! Mettre en place un processus cohérent prenant en compte les attentes du client et surtout fournissant un service de qualité, aboutissant à la fidélisation, est une vraie stratégie d'entreprise.

Alain Najar

# The editorial board



**Ruud J. Reuland** joined Ecole hôtelière de Lausanne as General Director in April 2002, having previously been Dean of the Hotelschool The Hague, in the Netherlands. He holds a Bachelor's degree

in Hotel Management from the same institution and a Master's degree in Business Law from Erasmus Universiteit Rotterdam. He has worked in the hospitality industry in Holland and Ireland in operations as well in Human Resources.



**Alexander Bergmann**, Dr.jur. (Munich), PhD (UC Berkeley), was professor at IMEDE (now IMD) and at HEC Lausanne, before becoming Director of the Fondation Jean Monnet pour l'Europe. His

fields of specialization are HR management, organization, social and industrial relations. He has widely published, taught in management training programs all over the world, and has consulted with numerous companies as well as administrations and non profit organizations.



Professor **Kaye Chon** is Director of School of Hotel & Tourism Management at Hong Kong Polytechnic University. He is the Editor of Journal of Travel & Tourism Marketing, Journal of Hospitality & Tourism Research, and Asia Pacific Journal of Tourism Research, and is Editor-in-Chief of The Haworth Hospitality & Tourism Press of New York. His research interests are in marketing and service quality management.



**Dr. Daniel Connolly** is an assistant professor of information technology and electronic commerce at the University of Denver's Daniels College of Business with a dual appointment in the School of

Hotel, Restaurant and Tourism Management and in the Department of Information Technology and Electronic Commerce.



**Camille Ducharme** is a graduate from George Brown College in Toronto, the Lausanne Hotel School and the Program for Executive Development at IMD in Lausanne, Switzerland. The hotel industry

took worldwide over a 17-year period before Nestlé recruited him. After two years with Nestlé in Canada, he was transferred to Nestlé headquarters in Switzerland where he develops global FoodServices channel strategies. He leads Nestlé's activities in the Travel Channel and was recently elected President of the International In-flight Catering Association.



**Andrew J Frew, Ph.D.** Professorial Chair in IT and Tourism and Director of SITl at Queen Margaret University College, Edinburgh. Andy directs a large Ph.D. programme, has extensive experience

in teaching, academic leadership and management, research and consultancy. He gives international research keynotes in hospitality and tourism and publishes widely. Andy is currently President of the International Federation for IT & Travel and Tourism (IFITT) outgoing President of the Hospitality IT Association (HITA) and Editor of Information Technology in Hospitality.



**François A. von Gunten** was admitted to the Bar in Geneva. By pursuing his career as legal counsel to MeesPierson Gonet SA, François A. von Gunten joined Privexia Geneva SA, the

legal and financial services arm of the Union Bank of Switzerland. In 1997, he set up the Law Firm von Gunten. E-mail: [etude@vgalaw.ch](mailto:etude@vgalaw.ch) - Internet: [www.vgalaw.ch](http://www.vgalaw.ch)



**Jacques Lévy-Bonvin** led the International Division of Staefa Control System for twenty years and conducted the building management of hotels worldwide. His books "Hotel Technical Management" and "Upgrade your Hotel!" show the importance of modern integrated hotel room management solutions. He was also Hotel Marketing Division Director at Siemens during eight years. Jacques leads his own consultancy in Zurich since 2002. He is a worldwide hospitality lecturer at International Hotels Schools and Hospitality Congresses.



**Chris Luebke** is Director for Global Foresight & Innovation at Arup, London. He has taught in Departments of Architecture worldwide, including the Swiss Federal Institute of Technology [ETH],

Zurich, and the Massachusetts Institute of Technology [MIT]. In 2004 he was named Senior Fellow of the Design Futures Council. He has become a renowned speaker on how the driving forces of change should be incorporated into more effective business strategy.



**Herve Mathe** is Professor of Operations Strategy at the ESSEC School in Paris. He is also Director of the Institute for Service Innovation and Strategy. In parallel, he is teaching at the Bocconi University School of

Management in Milan, and has served, among others, at the University of Lausanne in Switzerland, Harvard Business School, and at the National University of Singapore. He holds a Ph.D. in technology management and a Doctorate in politics from the Institut d'Etudes Politiques de Paris.



**Michel Moine** is partner at PKF (UK) LLP for management consultancy services. After graduating from EHL in 1982, he joined Horwath & Horwath as a consultant. In 1992, he went to work with KPMG, UK and France, as a partner in the management consultancy part of the firm. He joined PKF Business Consulting in 2006.



Prof. Dr. **Hilary Murphy**, PhD, MCIM, MPhil, dip BITS, BA. Teaches strategic hospitality technology and e-marketing and is a researcher for Lausanne Hospitality Research (LHR) at EHL. She has published in international academic journals and presented at both academic and business conferences on strategic deployment of hospitality technology.



**Jamie Murphy's** hospitality background and MBA led to an international marketing career and a Ph.D. studying the Internet. His industry and academic career spans five continents and includes publications in academic journals and leading newspapers such as The New York Times and Wall Street Journal. His research focus is effective use of the Internet for citizens, businesses and governments. E-mail: jmurphy@biz.uwa.edu.au



**Dolf Mogendorff**, PhD FRSA FHCIMA is Research Director of Eproductive Ltd, provider of Labour Productivity Management Systems to the Hospitality industry. He has held posts of Professor of Hospitality Management, visiting professor at the Ecole Hôtelière de Lausanne and other international visiting lectureships, specialising in strategic & operations change & innovation management. He was Commercial Director of a British fast food franchisor and is a partner in SUL Consulting which offers quality assurance services to the hospitality industry.



**Peter O'Connor** is co-Director and Professor of Information Systems at Institut de Management Hotelier International (IMHI), ESSEC Business School, Paris. His research focuses on information technology and e-commerce in hospitality. In addition to authoring several textbooks, running seminars and speaking at conferences, he regularly works as a consultant on hotel electronic distribution issues.



**Michael D. Olsen** is currently professor of hospitality strategy at Virginia Polytechnic Institute and State University in Blacksburg, Virginia USA. Additionally he teaches strategy at EHL, Institute Management Hotelier International, REIMS Business School, The Hotel School of The Hague and Hong Kong Polytechnic University. Dr. Olsen has published over 200 articles and lectured in over 40 countries on the topic of strategy.



**Abraham Pizam** is Dean and Linda Chapin Eminent Scholar Chair in Tourism Management in the Rosen College of Hospitality Management, at the University of Central Florida, Orlando, Florida, U.S.A. Professor Pizam has conducted research projects, lectured, and served as a consultant in more than 30 countries. He holds a Ph.D. from Cornell University, and is the recipient of several academic awards.



**Alain Schauder** is Vice President Human Resources for Hyatt International based in Lausanne, in charge of Europe, Africa and the Middle East. He joined Hyatt International 24 years ago after having worked for 2 years for Sheraton. Since he started with his company, Alain Schauder opened over 15 hotels around his division, and he followed an Executive Programme at Kellogg University in Chicago. Alain Schauder is an alumni from the EHL.



**Felicia Sherbert** is the award-winning author and president of "What's My Wine?" LLC, a consulting firm specializing in wine, spirits, and lifestyle. She has written The Unofficial Guide to Selecting Wine, collaborated on The Windows on the World Complete Wine Course series and the upcoming book, "What's My Wine?"@ Felicia is a founding member of the International Food and Beverage Forum.



**Antoine Wasserfallen**, Ph. D. (EPFL), EHL Professor (architecture, engineering, interior design and facility management) is also teaching at EPFL (Lausanne Federal Institute of Technology) and at Politecnico of Milano. He is a founding member of the first Swiss Science Park (initially member of the board). Numerous books and publications.

Special Report for December 2007 issue

## Academia and the hospitality industry: is the gap narrowing?

Sujet du Reportage Spécial pour l'édition de Décembre 2007

## Le monde académique et l'industrie: le fossé se réduit-il?