

## Par l'engagement et l'interaction, le groupe LEGO encourage la fidélité client

par Lauren Gibbons Paul

Ole Kirk Kristiansen a fondé le groupe LEGO il y a plus de 50 ans. Le nom de l'entreprise provient du danois « leg godt », c'est-à-dire « bien jouer ». Aujourd'hui, le groupe LEGO est le quatrième fabricant mondial de jouets. Il ne se contente pas d'aider les adultes et les enfants à bien jouer : il s'efforce aussi de jouer franc jeu avec ses clients.

L'image de marque de l'entreprise étant l'élément de construction coloré, nul ne s'étonnera qu'elle envisage l'expérience client d'un point de vue pyramidal. « Notre position est unique », remarque Conny Kalcher, vice-présidente du service Expérience client du groupe LEGO situé à Slough, au Royaume-Uni. « Les acheteurs sont le plus souvent les parents ou les grands-parents, mais les consommateurs sont les enfants. Notre travail s'appuie sur l'expérience de ces deux parties prenantes », explique-t-elle. En choisissant une approche de l'expérience client basée sur la gestion de la fidélisation, l'entreprise agit pour que chacun des segments très différents ait une expérience positive qui les incite à la fidélité et les récompense d'être des clients constants.

Comme le souligne Mme Kalcher, le groupe LEGO répartit les consommateurs en plusieurs catégories d'après leur affinité avec la marque LEGO. En haut de la pyramide se situent les utilisateurs pilotes, ces adultes et enfants qui s'investissent le plus dans l'entreprise en contribuant même à créer les produits LEGO. Le segment immédiatement suivant est une couche de communication constituée par ceux qui entretiennent un dialogue constant avec LEGO. La troisième couche est celle des communautés en ligne et des intervenants qui utilisent la plate-forme de collaboration en ligne du groupe LEGO pour échanger des fichiers et travailler avec l'équipe LEGO en toute sécurité. Enfin, la base de la pyramide est la couche des ménages actifs, ceux qui à un moment donné ont acheté des produits LEGO.

Selon Mme Kalcher, étant donné que chaque type de consommateur affiche des attentes différentes, chacun entretient une relation différente avec l'entreprise. Le logiciel SAP de gestion de la fidélisation, intégré à SAP ERP et à la plate-forme SAP CRM du groupe LEGO, permet d'offrir à chaque groupe des récompenses en phase avec ce qui compte pour lui et son niveau d'engagement avec la marque. Cette tendance se retrouve dans les résultats d'une enquête récente réalisée par Bloomberg Businessweek Research Services : les entreprises qui disposent d'applications fortement intégrées améliorent de 20 % l'expérience client (voir Figure 2, « Effets de l'intégration » à la page suivante).

### Du monologue au dialogue

Le groupe LEGO est décidé à inciter le plus de consommateurs possible à trouver place au sommet de la pyramide en faisant de sa relation client non plus un monologue mais un dialogue. Pour prendre un exemple, le logiciel qui permet aux robots de réaliser différentes opérations a été piraté peu après que l'entreprise a développé sa gamme de jeux de construction et de robotique (MindStorms NXT) avec le Massachusetts Institute of Technology. Au lieu de faire condamner les individus à l'origine de cette infiltration dans le système, LEGO a décidé de rentrer en contact avec eux. « Nous avons dû choisir entre travailler avec eux ou les assigner en justice », explique Mme Kalcher. « Et nous avons opté pour la première solution ».

Résultat : ces consommateurs sont, avec le groupe LEGO, les co-créateurs de la deuxième génération de MindStorms, explique-t-elle, parce qu'ils savaient bien mieux que les ingénieurs de l'entreprise les opérations que le robot devait réaliser pour plaire aux clients. « En travaillant

Figure 1

### Le groupe LEGO en un coup d'œil

**Description de l'entreprise :** société privée, au quatrième rang mondial des fabricants de jouets

**Adresse :** Billund (Danemark)

**Produits et services :** jeux de construction, robotique programmable, produits éducatifs, jeux de plateau, jeux vidéo, parcs d'attractions, magasins de détail

**Chiffre d'affaires annuel :** 3,07 milliards de dollars (2010), soit une augmentation de 37,3 % par rapport à 2009

**Nombre total de salariés :** 9 000

**Nombre de concepteurs de jouets :** 115

**Parts sur le marché mondial du jouet :** 5,9 % (2010) contre 4,8 % en 2009

**Membres du club LEGO :** plus de 4 millions à travers le monde

Source : Groupe LEGO

*Depuis plus de 15 ans, Lauren Gibbons Paul écrit sur la gestion de la relation client et de l'expérience client. Ses contributions ont été publiées par le groupe Peppers & Rogers, Forrester Research et les principales revues de technologie de gestion.*

avec eux, nous avons appris à connaître personnellement l'utilisateur pilote », note Mme Kalcher. Les utilisateurs pilotes ont désormais leur place au sein de l'entreprise et le groupe LEGO les associe à des projets qui correspondent à leur passion, comme le développement Web, les jeux et les communautés en ligne. « Ils ont la possibilité de faire partie de l'entreprise tout en continuant leur travail habituel », souligne-t-elle. Grâce à leur contribution, les nouvelles offres de LEGO correspondent à la demande réelle.

Une partie des utilisateurs pilotes constitue les Professionnels certifiés LEGO. Ce sous-groupe souhaite transformer son passe-temps LEGO en une activité à temps complet ou partiel, explique Mme Kalcher. Il existe actuellement environ douze Professionnels certifiés à travers le monde. « Quand ils viennent nous présenter un projet d'activité, nous leur permettons d'utiliser notre logo, puis nous stimulons la longue traîne », dit-elle en référence au livre de Chris Anderson, *La longue traîne : la nouvelle économie est là !* (Hyperion, 2006). Selon la théorie de la longue traîne exposée par M. Anderson, notre culture et notre économie s'éloignent progressivement d'une demande basée sur un nombre relativement faible de produits principaux, en direction d'une traîne s'appuyant sur un très grand nombre de niches.

L'un des Professionnels certifiés est un ancien expert immobilier de New York. Son travail consiste maintenant à concevoir des modèles LEGO pour des clients qui utilisent LEGO Architecture, une gamme de pointe principalement destinée aux adultes. « Notre but est d'associer les consommateurs à ce qui les passionne vraiment, pour qu'ils deviennent ainsi les ambassadeurs de la marque », déclare Mme Kalcher. « C'est vraiment efficace. »

### Une communauté efficace

Les utilisateurs pilotes savent mieux exploiter le potentiel de la marque que l'entreprise elle-même, observe Mme Kalcher. Il existe en fait un autre segment, les Ambassadeurs LEGO, qui prépare des manifestations LEGO à travers le monde. « Lors de ces grands salons, ils montrent non seulement aux familles ce qui est réalisable avec ces produits, mais aussi leur passion pour les produits LEGO », dit-elle. D'après Mme Kalcher, ces manifestations attirent 2,5 millions de visiteurs par an. Il existe en tout 70 Ambassadeurs LEGO dans 24 pays.

D'autres communautés ont vu le jour, comme le Cercle des enfants et les Groupes d'utilisateurs LEGO (LUG, LEGO User Groups) pour adultes. Ils se présentent comme des AFOL (Adult Fans of LEGO, adultes passionnés de LEGO) ; l'entreprise a établi des relations avec plus de 50 de ces groupes d'internautes qui comptent 55 000 membres inscrits et qui ont leur propre site Web, leur blog ou leur forum de discussion.

Il semble que le travail d'interaction et d'engagement avec les consommateurs du groupe LEGO porte ses fruits. L'entreprise compte environ 9 000 salariés dans le monde, parmi lesquels 115 concepteurs de jouets. Le Club LEGO a plus de 4 millions de membres. Malgré la récession, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 37,3 % en 2010.

LEGO s'appuie sur la fidélisation en proposant des expériences ciblées pour les différents groupes de clients, comme l'a découvert un conseiller en expérience client, Steve Curtin, quand ses jeunes fils ont participé dans l'un de leurs

### Les défis de l'expérience client dans le groupe LEGO

- En 2004, LEGO a essuyé une perte de 191 millions de dollars après s'être lancé dans de nouveaux domaines comme les figurines articulées. Le fabricant de jouets a dû se recentrer sur ses jeux de construction et sur l'expérience client associée. Il devrait retrouver le chemin de la croissance en s'appuyant sur l'expérience client et la gestion de la fidélisation.
- L'entreprise est l'un des principaux fabricants mondiaux de jouets depuis des dizaines d'années. Toutefois, les jeux à composants électroniques ont pris un essor considérable ces dernières années. LEGO a dû s'assurer de rester compétitif dans ce domaine.
- Les offres de LEGO n'ont pas gagné en popularité auprès des consommateurs des marchés émergents comme la Chine, le Mexique, le Brésil et l'Inde. D'après le profil de l'entreprise en 2010, LEGO concentrera ses efforts en matière d'expérience client dans ces pays.\*

\*Groupe LEGO. « Profil de l'entreprise : présentation du groupe LEGO, 2010 »

Figure 2

### L'effet de l'intégration

Les personnes interrogées disposant d'applications fortement intégrées ont mieux noté que les autres l'expérience client de leur entreprise. (Ils l'ont évalué sur une échelle de 1 à 5, 1 représentant une expérience négative et 5 une excellente expérience).



Échantillon : 1 004 réponses provenant de grandes ou moyennes entreprises dans le monde entier.

Source : Bloomberg Businessweek Research Services, 2010

magasins locaux à une fête d'anniversaire dont le thème était Star Wars.<sup>1</sup> Chaque invité de la fête a reçu un sac de cadeaux avec un exemplaire du magazine LEGO Club, une carte de membre, un bon de réduction, une « licence de constructeur », et une carte de trucs et astuces. Ses fils n'ont pas tardé à mieux connaître LEGO en pratiquant davantage d'activités en rapport avec LEGO (construction de modèles, lecture de magazines et consultation du site Web, etc.). Ils ont vu sur le site Web des modèles qu'ils souhaitaient acheter avec leur bon de réduction. Selon lui, LEGO réussit parfaitement à créer ce type d'interactions inter-canaux personnalisées. Dans le cadre de cette fête, le groupe LEGO ne s'est pas limité aux enfants dont on fêtait l'anniversaire, mais a aussi pensé aux segments que représentaient leurs parents en remettant des cartes d'invitation et des mots de remerciement pour leur simplifier la vie. « Tandis que les enfants sont occupés à construire leur modèles LEGO », explique M. Curtin, « LEGO renforce la fidélisation par le biais de la valeur ajoutée et de l'expérience client ».

### Une place centrale accordée au consommateur

Une révolution organisationnelle a dû être menée pour parvenir à ce niveau d'interaction et d'engagement. Quand il a été question de donner au consommateur une place centrale il y a environ trois ans et demi, déclare Mme Kalcher, LEGO a centralisé tous les services en contact direct avec les consommateurs : service consommateurs, communautés, clubs, projets client et fidélisation.<sup>2</sup> « C'était un pari audacieux », dit-elle, « mais nous avons ainsi pu rapidement développer ce domaine ».

Pour mieux comprendre les consommateurs (et pour établir avec eux une interaction directe), le groupe LEGO commence à s'intéresser aux outils d'analyse des sentiments qui permettent d'automatiser « l'écoute » des internautes au sujet de l'entreprise et d'ainsi informer la direction de l'entreprise d'une tendance positive ou négative. LEGO réalise aussi un audit pour déterminer le meilleur moyen d'exploiter les réseaux sociaux. Le groupe a l'intention d'ouvrir sur Facebook une page destinée aux consommateurs de plus de 13 ans, suivant l'exemple de nombreuses autres entreprises qui cherchent à développer leur usage des réseaux sociaux. Une enquête récente a montré que les réseaux sociaux et les communautés en ligne venaient en tête des investissements publicitaires dans le domaine numérique (voir Figure 3, « Les réseaux sociaux, principal domaine d'investissement »).

Le groupe LEGO a en outre mis en place VIP, un programme de fidélisation des consommateurs reposant sur la solution SAP Point of Sale qui lui permet de gérer la rétribution de la fidélisation et des points de rachat, et il utilise le logiciel SAP CRM pour enregistrer les informations. Le programme complet est disponible en ligne et chez tous les détaillants LEGO dans 24 pays. « Notre but est de poursuivre son développement », souligne Mme Kalcher, « pour que ce soit à la fois un programme d'engagement et un programme de fidélisation ». « Plus nous avons de consommateurs engagés, plus nous leur offrons ce qui compte pour eux. » ■

### Les composantes de l'expérience client du groupe LEGO

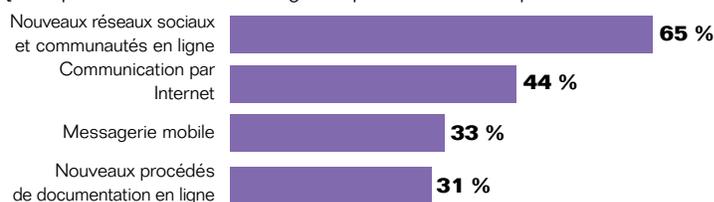
- LEGO répartit les consommateurs en différents groupes (enfants, parents, grands-parents et adultes passionnés) en prévoyant des ressources et des récompenses pour chaque groupe (réductions, contenus spécifiques et accès à des développeurs LEGO, le cas échéant).
- LEGO gère et interagit avec les consommateurs et les clients pilotes, et ce non seulement grâce à des outils d'analyse des sentiments, mais aussi grâce à son site Web, aux blogs, aux forums de discussion, à la plate-forme de collaboration en ligne et aux réunions en face à face.
- En privilégiant l'engagement et l'écoute des consommateurs, LEGO découvre quelles expériences et fonctionnalités souhaitent les passionnés, et il tient compte de cette demande réelle dans ses nouvelles offres.
- LEGO propose d'autres avantages à ses adultes passionnés privilégiés, tels que la possibilité d'accéder au statut convoité d'Ambassadeur LEGO.

Figure 3

### Les réseaux sociaux, un investissement prioritaire

Dans la plupart des réponses, l'entreprise déclarait qu'elle prévoyait de consacrer son budget de promotion numérique aux réseaux sociaux et aux communautés en ligne (en pourcentage de réponses).

Q : À quels domaines votre budget de promotion numérique sera-t-il alloué ?



Échantillon : plus de 500 directeurs marketing dans le monde

Source : CMO Council et Deloitte Consulting. « Situation du marketing : perspectives, intentions et investissements 2010 ».

<sup>1</sup> Steve Curtin. « La fidélisation grâce à la valeur ajoutée dans le magasin LEGO ». Blog, 1er septembre 2009.

<http://www.stevecurtin.com/blog/2009/09/01/building-loyalty-through-value-at-the-lego%C2%AE-store/>

<sup>2</sup> Richard Stollery. « LEGO reconstruit brique par brique la fidélisation du consommateur ». Mail Media Unit, 12 août 2009.

<http://www.anpost.ie/AnPost/AnPostDM/News/DMNews/2009/Richard+Stollery+-+Lego.htm>

## Pour un engagement et une fidélisation du consommateur

Le module Gestion de la fidélisation de l'application SAP CRM fournit aux entreprises du secteur des produits de grande consommation, comme le groupe LEGO, une base générale pour améliorer leurs relations clients.

Ce module aide les clients à atteindre plusieurs objectifs. Ils peuvent s'en servir pour mettre en place un programme de fidélisation qui leur permet de s'engager davantage envers leurs meilleurs clients, quel que soit leur moyen de communication favori (téléphone, magasins de détail, kiosques ou même boutiques en ligne tenues par un tiers). Les autres modules SAP CRM permettent aussi de réaliser des transactions par l'intermédiaire de périphériques mobiles et de réseaux sociaux tels que Facebook. L'infrastructure CRM globale présente en outre une taille évolutive permettant de réaliser un grand nombre de transactions ; plusieurs entreprises exploitant le module Gestion de la fidélisation comptent déjà plusieurs millions de clients.

Seulement trois mois sont nécessaires à la mise en place du module Gestion de la fidélisation de SAP CRM. Des clients comme le groupe LEGO bénéficient du service de conseil de SAP ou de l'un des partenaires de SAP lors de la mise en œuvre. Selon les témoignages des clients, le retour sur investissement se fait en l'espace de quelques mois.

Ce rapide ROI observé par les entreprises de biens de consommation courante, les services publics, les détaillants et d'autres encore après avoir adopté le module Gestion de la fidélisation est dû à une intégration totale aux autres composants SAP d'entreprise, comme le Point of Sale et l'ERP. Cette intégration permet aux entreprises de fournir une automatisation complète de bout en bout et d'avoir une vision à 360 degrés du client. Les employés disposent d'informations complètes sur les comptes des clients et sur leurs activités ( achats, historique des interactions sous toutes leurs formes, etc.).

Le module Gestion de la fidélisation de SAP CRM tire toute sa valeur de sa capacité à analyser et renforcer l'efficacité des programmes de fidélisation. Les tableaux de bord et analyses en temps réel de la fidélisation donnent aux entreprises les clés pour redéfinir leur stratégie. Cette visibilité permet de procéder au moment opportun à des ajustements à mi-parcours, à un meilleur ciblage et à l'offre de récompenses personnalisées. Les entreprises peuvent en outre diversifier et harmoniser les récompenses (cadeaux, espèces, bons de réduction, etc.) proposées aux participants du programme de fidélisation. Une fois acquise, cette visibilité permet à chaque entreprise d'optimiser son chiffre d'affaires et la rentabilité de ses relations clients.

### Pour en savoir plus

Pour en savoir plus sur les modules de gestion de la relation client (CRM) de SAP dont la Gestion de la fidélisation, la Gestion des campagnes et la Gestion des segments, rendez-vous sur : <http://www.sap.com/index.epx#/solutions/business-process/customer-relationship-management.epx>

### La recette de la réussite

Ingrédients clés de SAP permettant l'optimisation de la gestion de la relation client :

- Modules SAP CRM
  - Gestion des campagnes
  - Gestion de la fidélisation
  - Gestion des segments
  - Centre d'interaction
- SAP Point of Sale
- SAP ERP

*Ce projet de recherche a été mis en place suite à une subvention de SAP.*



© Copyright 2012. Bloomberg L.P.  
Tous droits réservés.