

# ***TABLE DES MATIÈRES***

## **Introduction 8**

## **Partie I : La fidélité : 12**

### **A. Définitions et concepts : 13**

#### **1. Définition 13**

#### **2. Les différents concepts de fidélité: 14**

- a) *Fidélité absolue et fidélité relative*  
15
- b) *Fidélité comportementale et fidélité  
attitudinale* 15
- c) *Fidélité active et fidélité passive*  
18

### **B. Caractéristiques de la fidélité : 19**

#### **1. Les facteurs de la fidélité : 19**

- a) *Les facteurs externes (ou  
d'environnement)* 19
- b) *La satisfaction du client* 21
- c) *Les attitudes affectives à l'égard des marques ou  
des fournisseurs* 22

- 2. Les différents niveaux de la fidélité : 24
  - 3. Les types de fidélité 25
  - 4. Les scénarios de fidélité 27
- C. Les concepts liés à la fidélité à la marque : 28**
- 1. La personnalité de marque 28
  - 2. L'identité de la marque 29
    - Caractéristiques de l'identité de la marque 30*
  - 3. L'attachement à la marque 31
    - Implications liées à l'attachement à la marque 32*
  - 4. La sensibilité à la marque 33
    - Implications liées à la sensibilité aux marques 33*
  - 5. La confiance 34
    - a) *Avoir confiance en la commercialisation industrielle 35*
    - b) *La confiance en une marque: un modèle de recherche 36*
    - c) *La fidélité à la marque en tant que conséquence de la confiance en la marque 41*
- D. L'importance stratégique de la fidélité : 41**
- 1. L'intérêt de la fidélité à la marque 42
  - 2. Entretenir et développer la fidélité 44
  - 3. Les conséquences de la fidélité 45
  - 4. La mesure de fidélité à la marque 47
- E. Relation entre fidélité et profitabilité 48**

## **Partie II : Programmes de fidélisation 49**

### **A. Définitions 50**

### **B. Les objectifs des programmes de fidélisation 51**

### **C. Les politiques de fidélisation 52**

### **D. Les actions de fidélisations 55**

### **E. Les stratégies et outils des programmes de fidélisation 57**

#### **1. Système de gratification : 58**

*a) La simplicité d'utilisation du programme 58*

*b) La probabilité de pouvoir atteindre la récompense  
59*

*c) La variété de la récompense 60*

*d) La valeur monétique et perçue des  
récompenses 61*

#### **2. L'animation du programme de fidélisation 63**

#### **3. Conclusion générale sur les stratégies de fidélisation 64**

### **F. La relation CRM /fidélisation 66**

### **G. Programmes de fidélisation sur Internet 69**

#### **1. Les enjeux traditionnels de la fidélisation 70**

#### **2. Les enjeux spécifiques de la fidélisation dans le contexte Internet 71**

#### **3. Le paradoxe de la fidélisation sur Internet 73**

a) *Internet une menace pour la fidélisation* 73

b) *Une menace mais également une opportunité* 74

c) *Les limites d'Internet comme interface de contact* 74

#### **4. Les outils des programmes de fidélisation sur Internet 76**

a) *Club clients ou membership* 76

b) *Les principes des toolbars et autres outils de fidélisation analogues* 79

c) *Autres techniques de fidélisation* 81

### **H. La rentabilité d'un programme de fidélisation 82**

### **I. Cas pratique : Yves Rocher 84**

#### **1. Le groupe Yves Rocher 85**

a) *Les chiffres* 85

b) *Les marques* 85

c) *Communication directe* 86

#### **2. Comment développer une "culture client" ? 87**

#### **3. Base de données clients 88**

## **Conclusion 91**

## **BIBLIOGRAPHIE : 94**

***Partie I :***

***La***

***fidélité***

## A. Définitions et concepts :

### 1. Définitions

« La fidélité caractérise une relation de consommateur à un objet (marque, enseigne, etc....) et traduit à la fois un comportement répétitif et une attitude positive à l'égard de l'objet considéré. C'est cette composante affective (ou attachement) qui permet de distinguer la vraie fidélité du rachat par inertie. »

#### **Abdelmajid Amine**

La fidélité à la marque consiste à acheter fidèlement une même marque dans le temps. Contrairement au simple achat répété, la fidélité à la marque implique un engagement psychologique à l'égard de la marque.

Ainsi, le simple fait d'acheter régulièrement la marque X n'est pas une preuve de fidélité à la marque, par ailleurs, il est possible qu'on achète régulièrement un produit parce qu'il est toujours en solde ou parce que c'est la seule marque que vend le magasin que le consommateur fréquente.

La fidélité à la marque implique un engagement et n'est donc pas un simple processus d'achat répété. Il est clair que la définition à la marque doit tenir compte autant de la cohérence du comportement que de l'attitude (favorable) à l'égard de la marque en question.

Jacoby et Kryner définissent la fidélité à la marque comme un comportement d'achat impliquant la présence de six conditions toutes nécessaires. La fidélité de la marque est la réponse comportementale, c'est-à-dire :

l'achat (1) qui se caractérisant par un parti pris (2), s'exprime dans le temps (3), par une unité de prise de décision donnée (4), concernant une ou plusieurs marques parmi un ensemble de marque (5), et qui résulte des processus mentaux comportant une évaluation et une prise de décision (6).



## 2. Les différents concepts de fidélité:

Avant d'être utilisé par les gens du marketing à propos des relations des clients et les marques (ou les entreprises), le concept de fidélité a toujours été utilisé dans le domaine plus général des relations humaines. Dans ce domaine, sa définition peut paraître assez simple : on dira qu'une personne est fidèle à une autre lorsqu'elle manifeste à son égard par son comportement un attachement durable et exclusif -ou du moins préférentiel on dira qu'une femme est fidèle à son mari si elle ne le trompe jamais ou du moins très rarement - qu'un serviteur est fidèle à son maître s'il fait toujours ou presque toujours passer les intérêts de celui-ci avant les siens propres, ou qu'un électeur est fidèle à son parti s'il vote toujours pour lui, sauf de rares exceptions.

Mais en dépit de son apparente simplicité cette définition soulève deux difficultés :

En premier lieu, dès lors qu'on admet que la fidélité n'est pas nécessairement absolue mais qu'elle peut n'être que relative, c'est-à-dire admettre certaines entorses, à quel niveau faut-il tracer la frontière entre fidélité et infidélité ?

En second lieu, la fidélité telle qu'on vient de la définir comporte deux aspects, ou composantes : une composante subjective (ou attitudinale) à savoir l'attachement affectif à l'égard d'une personne (ou d'une idée) et une composante objective (ou comportementale) à savoir la manière concrète dont se manifeste cet attachement au fil du temps. Lorsque ces deux composantes sont en accord l'une avec l'autre la fidélité ne fait pas de doute. Mais qu'on est il si les deux composantes sont en contradiction ? Si, par exemple une femme aime son mari mais se trouve contrainte par la violence et par les circonstances de le tromper, est-elle vraiment infidèle ? Et si inversement elle ne l'aime pas mais se trouve empêchée, par l'isolement dans lequel elle vit ou par sa propre laideur de trouver un autre partenaire est-elle vraiment fidèle ?

En transposant les concepts de fidélité aux relations entre les clients et les fournisseurs ou entre les acheteurs et les marques, les

marketeurs sont amenés à répondre d'une manière explicite ou implicite à ces deux questions : La fidélité est-elle un concept absolu ou relatif ? Et doit-elle être défini d'une manière objective (comportementale) ou subjective (attitudinale) ?

a) *Fidélité absolue et fidélité relative*

Dans certains cas assez rares, la fidélité, telle que la conçoivent les responsables marketing et tel qu'ils cherchent à l'obtenir de leurs clients, est une fidélité absolue. Il en est ainsi des entreprises qui vendent leurs services par abonnements (canal+) et pour qui un client est fidèle s'il renouvelle son abonnement à échéance, et infidèle s'il ne le renouvelle pas, sans qu'il puisse avoir de degrés intermédiaires. Dans certains autres secteurs d'activité, il arrive aussi qu'une entreprise puisse légitimement se fixer comme objectif d'obtenir de ses clients une fidélité absolue: une banque par exemple peut considérer un client qui ne lui est vraiment fidèle que s'il fait avec elle toutes ses opérations financières et ne possède pas d'autres comptes dans d'autres établissements concurrents.

Mais le plus souvent, la conception de la fidélité que se font les responsables marketing est plus modeste. Ils considèrent qu'un client leur est fidèle s'il fait chez eux la plus grande, ou du moins une partie importante de ses achats pour une catégorie déterminée de produits ou de services. Ainsi il s'avère que la fidélité est un attribut qui varie par degrés. L'objectif du marketing n'est plus de rendre le client totalement fidèle mais d'augmenter sa fidélité (les biens de consommations).

b) *Fidélité comportementale et fidélité attitudinale*

Le plus souvent, les responsables marketing s'intéressent principalement à la fidélité objective (comportementale) en considérant que ce qui compte, c'est que les clients font plutôt ce qu'ils pensent ou plutôt ce qu'ils disent. Pendant longtemps, les recherches partaient du principe que c'est uniquement le

comportement d'achat répété qui caractérise la fidélité. Cette approche ignorait tout processus cognitif pouvant influencer la décision.

Sauf qu'il se peut qu'un client soit fidèle pour une marque pour une certaine durée et ce pour des raisons de commodité, de routine ou d'absence d'offre alternative intéressante sans avoir pour elle un attachement réel. Dans ce cas, la fidélité sera fragile et pourra disparaître du jour au lendemain sous l'effet d'un changement circonstanciel. A l'inverse, un client fortement attaché à une marque pourra parfois lui faire des infidélités sous les circonstances (ruptures de stocks répétées), mais il aura de grandes chances de lui revenir dès que possible. L'une des critiques majeures de cette approche est la considération que l'achat répété est un phénomène sans mémoire des achats antérieurs, ce qui pose des problèmes pour mesurer la fidélité. Ainsi, l'homme du marketing n'aurait pas de contrôle sur l'achat répété à travers des actions marketing. C'est la raison pour laquelle ce courant de recherche a été remis en question à la fin des années soixante, pour son incapacité à expliquer le phénomène à l'aide de mesures purement comportementales, incapable de séparer la fidélité réelle de l'achat répété.

De nouvelles idées ont émergé, considérant que la fidélité est constituée, en plus du comportement d'achat répété, d'éléments psychosociaux qui l'expliqueraient. Raison pour laquelle la fidélité doit être vue aussi de l'angle attitudinal.

Le choix de l'ensemble de considération, la décision finale et la fidélité résultante s'inscrivent dans le paradigme des processus psychologiques de prise de décision. C'est-à-dire, après le processus d'évaluation psychologique des alternatives, la décision finale est prise. En fonction du processus évaluatif, l'individu développe l'engagement envers la marque, différenciant ainsi la fidélité à la marque du comportement d'achat répété. En fait, il s'agit de mesurer la fidélité par des antécédents attitudinaux d'ordre cognitif, affectif et conatif.

En effet, l'attitude comporte trois principales composantes :

- ▮ *Une composante cognitive*, à savoir un ensemble de croyances et d'opinions positives sur la marque considérée se traduisant par une préférence rationnelle pour elle (supériorité de la performance de la marque, accessibilité, confiance...).
- ▮ *Une composante affective*, à savoir des sentiments de sympathie, d'affection et d'attachement à son égard (émotions, humeur, sensations, satisfaction...).
- ▮ *Une composante conative*, c'est-à-dire une intention plus ou moins arrêtée d'acheter si possible, à l'avenir, la marque considérée.

L'attitude dans la fidélité peut être considérée comme étant un ensemble de prédispositions, construites à partir d'achats antérieurs engendrant un comportement de fidélité. Selon cette thèse, la satisfaction amène d'une manière générale à une attitude positive correspondant à une prédisposition à trois dimensions, cognitive, affective et conative, agissant de son côté comme un renforçateur pour créer la préférence et puis le comportement de fidélité.

Les attitudes sont considérées comme importantes par certains auteurs pour leur stabilité relative dans le temps et leur indépendance vis-à-vis des changements situationnels. Cependant, cette stabilité n'est pourtant pas vérifiée face aux actions marketing des concurrents. Le problème principal de cette thèse est la mesure de la fidélité, qui est principalement basée sur des intentions d'achat posant des problèmes de mise en œuvre, de fiabilité, de validité prédictive ou de biais, car il existera alors toujours une incertitude entre attitude et comportement effectif. En effet, les mesures attitudinales ont des problèmes de fiabilité et de validité.

Un autre problème est que cette approche convient bien pour les décisions concernant des produits à forte implication qui demandent un traitement cognitif important, mais elle est moins appropriée pour des biens de grande consommation. C'est la raison pour laquelle, la littérature admet désormais que la fidélité est un

concept multidimensionnel avec une composante comportementale, difficilement maîtrisable, l'achat répété, et une partie déterministe non liée au hasard, qui est appelée la fidélité. La dernière ressort du domaine psychologique au travers des besoins, attitudes et intentions d'achat. Ce sont les notions d'attitude ou d'engagement du consommateur qui distinguent ainsi la fidélité de l'achat répété. Le phénomène de l'achat répété peut être expliqué par un renforcement de l'attitude. En d'autres termes, le vrai consommateur fidèle doit alors remplir les deux critères, comportemental et attitudinal. A l'opposé, des acheteurs manifestant uniquement un comportement d'achat répété sans avoir une attitude positive, sont très vulnérables à des actions de la concurrence. En effet, souvent ils d'inertie ou d'habitude.

c) *Fidélité active et fidélité passive*

□ La fidélité passive est celle que l'on observe dans les comportements mais qui ne s'appuie pas sur une fidélité attitudinale. Elle résulte uniquement de facteurs externes (ou d'environnement) qui rendent difficile ou même impossible pour un client de se comporter d'une manière infidèle, le cas extrême de fidélité passive est celui d'un monopole : pendant longtemps les clients de France Télécom étaient fidèles car tout simplement il n'avaient pas le choix il s'agit alors de fidélité forcée. Dans des cas moins extrêmes, la fidélité passive résulte de l'inertie de la presse ou de l'indifférence d'un client qui achète toujours la même marque parce que c'est pour lui le comportement le plus facile et parce qu'il n'est pas exposé à de fortes sollicitations de la part des marques ou des entreprises concurrentes.

□ fidélité active à l'inverse, est celle qui résulte d'un véritable attachement, d'une véritable préférence rationnelle et /ou affective d'un client pour une marque ou un fournisseur. Elle est d'autant plus solide et généralement plus durable que la fidélité passive car elle est susceptible de résister beaucoup mieux à d'éventuels changements défavorables de l'environnement ; un client

activement fidèle de Citroën, par exemple sera disposé s'il le faut à différer de quelques mois son achat de voitures si le modèle souhaité n'est pas encore disponible. Une acheteuse activement fidèle à Pampers ou à Ariel sera prête de changer de supermarché si celui n'offre pas ces derniers. C'est donc ce type de fidélité que cherchent les entreprises à créer et à entretenir chez leurs clients.

## B. Caractéristiques de la fidélité :

### 1. Les facteurs de la fidélité :

Les facteurs ayant une influence sur la fidélité peuvent être classés en trois catégories, auxquelles correspondent des moyens d'action marketing distincts :

#### **LES FACTEURS DE LA FIDELITE ET LES MOYENS D'ACTION MARKETING CORRESPONDANTS**

Facteurs contribuant à la fidélité	Moyens marketing correspondants
Facteurs externes (d'environnement)	-Politique de distribution et de force de vente -Politique promotionnelle -Barrières à la sortie
Satisfaction à l'égard du produit ou du service	-Politique de produit -Politique de prix -Communication produit
Attitudes à l'égard de la marque ou de l'entreprise	-Communication de marque -Communication corporate -Force de vente -Marketing relationnel

#### a) *Les facteurs externes (ou d'environnement)*

Les facteurs externes de la fidélité sont ceux qui ont pour effet de rendre matériellement plus faciles les comportements de fidélité

ou plus difficiles les comportements d'infidélité. Il peut s'agir par exemple de :

□ L'accessibilité plus ou moins grande du produit :

Il est plus facile de rester fidèle à une marque que l'on trouve partout et sans efforts qu'à une marque qu'il faut chercher activement ;

□ L'intensité de la concurrence, c'est à dire le nombre et surtout l'activité des marques ou des fournisseurs concurrents :

il est d'autant plus difficile de rester fidèle à une marque qu'on est exposé à des tentations plus fréquentes et plus fortes de la part des marques concurrentes, sous forme par exemple d'offres promotionnelles ;

□ L'existence de freins réglementaires ou contractuels à la mobilité :

les monopoles légaux, les contrats d'exclusivité, les délais de préavis et les pénalités prévues contractuellement en cas de changement de fournisseur sont autant de barrière à la sortie.

Depuis quelques années, dans les pays occidentaux et notamment en France, l'évolution de ces facteurs d'environnement a, dans l'ensemble, plutôt favorisé les comportements d'infidélité que de fidélité : la plupart des monopoles ont été démantelés, la lutte concurrentielle, dans tous les secteurs d'activités, s'est intensifiée, l'accessibilité des produits et des services concurrents est devenue plus grande. Selon certaines études et certains auteurs ces évolutions seraient à l'origine d'une infidélité croissante de la part des clients dans de nombreux secteurs d'activité. Le développement attendu du commerce sur Internet, en élargissant le choix des clients et en facilitant leur mobilité, devrait lui aussi jouer plutôt en faveur de l'infidélité.

Une entreprise peut agir sur les facteurs externes de la fidélité sous différents aspects, dont les plus importants sont sa politique de distribution et de force de vente, sa politique de promotion, et dans certains cas sa politique contractuelle à l'égard de ses clients. En

matière de distribution, l'entreprise doit s'assurer que ses produits sont largement et facilement accessibles et toujours disponibles. En matière de promotions, il est possible pour une marque d'encourager la fidélité de ses clients par certaines opérations dites de fidélisation, telles que les cartes de fidélité et les collections de points cadeaux ; On en reparlera plus longuement dans la suite de cette section. En matière de relations contractuelles, enfin, il est parfois possible de créer des « barrières » à l'infidélité des clients ; c'est ce que fait Canal+, par exemple, en stipulant dans son contrat-type que l'abonnement se poursuivra par tacite reconduction, sauf dénonciation faite à la date anniversaire du contrat avec un préavis d'un mois. C'est ce que font aussi depuis longtemps les banques en encourageant leurs clients à domicilier chez elles leurs opérations récurrentes, telles que le paiement de factures de téléphone ou d'électricité, le remboursement d'emprunts, etc. La perspective d'avoir à résilier ces domiciliations et à en ouvrir de nouvelles constitue, pour certains clients, un motif suffisant pour ne pas changer de banque.

*b) La satisfaction du client*

Le deuxième facteur important de la fidélité est la satisfaction du client à l'égard du produit ou du service : plus un client est satisfait du produit qu'il a acheté, plus il a de chance de le racheter ultérieurement. Tous les gens du marketing attachent une importance primordiale à la satisfaction du client, qui est au cœur même du concept de marketing, et certains auteurs vont jusqu'à considérer la satisfaction comme le facteur principal, sinon unique, de la fidélité.

Pour agir sur ce facteur, le marketing dispose de plusieurs moyens ayant pour objet de maximiser la valeur du produit ou du service aux yeux des clients : la politique de produit permet d'offrir aux clients des produits de qualité répondant à leurs besoins ; la politique de prix vise à offrir un bon rapport qualité/prix (ou performances/coût) ; la politique de distribution permet d'offrir aux

acheteurs des services d'information, de formation et d'après vente ; la politique de communication, enfin, et notamment la communication axée sur le produit, peut parfois contribuer à la satisfaction des clients en les aidant à mieux utiliser les produits qu'ils achètent.

Il semble cependant que la satisfaction des clients, tout en étant généralement une condition nécessaire de leur fidélité, n'en soit pas une condition suffisante. S'il est vrai qu'un client insatisfait par le produit qu'il a acheté a de fortes chances de ne pas le racheter, il n'est pas certain, en revanche, qu'un client satisfait sera toujours un client fidèle. Des enquêtes ont montré par exemple qu'aux Etats-Unis 90% des automobilistes se déclarent satisfaits de leur marque de voiture, mais que 35% seulement la remplacent par une voiture de la même marque. D'autres études ont montré que la satisfaction déclarée et la fidélité observée ne sont pas liées d'une manière forte et « linéaire » : il arrive que des clients satisfaits ne soient pas fidèles et même, bien que moins fréquemment, que des clients insatisfaits soient néanmoins fidèles ; plus généralement un accroissement de la satisfaction déclarée ne se traduit pas toujours par un accroissement proportionnel de la fidélité observée.

Plusieurs raisons expliquent que la corrélation entre satisfaction et fidélité soit relativement faible :

En premier lieu, comme on l'a vu précédemment, les facteurs externes de la fidélité peuvent venir contrecarrer l'influence de la satisfaction ou de l'insatisfaction : un client soumis à des sollicitations fréquentes et fortes de la part de plusieurs fournisseurs aura parfois du mal à rester fidèle à l'un d'entre eux même s'il en est satisfait ; et inversement, un client insatisfait peut rester infidèle à son fournisseur, par inertie, lorsqu'un changement de fournisseur demande certains efforts.

En deuxième lieu, la satisfaction à l'égard d'un produit n'implique pas nécessairement une préférence pour ce produit : dans l'exemple des automobilistes américains cité ci-dessus, les 90% qui se déclarent satisfaits de leur voiture ne sont pas, pour autant,

convaincus que sa « valeur » est supérieure à celle de toutes les autres marques.

Enfin, si fidélité et satisfaction ne sont pas liées d'une manière linéaire, c'est aussi parce que les clients ne se comportent pas, dans leurs achats, d'une manière exclusivement rationnelle, et que leurs décisions ne sont pas influencées seulement par le souci de « maximiser la valeur » des produits et services qu'ils achètent. Ils tiennent compte aussi, et parfois de manière prépondérante, de leurs attitudes affectives de sympathie ou de confiance à l'égard des marques ou des fournisseurs de ces produits.

c) *Les attitudes affectives à l'égard  
des marques ou des fournisseurs*

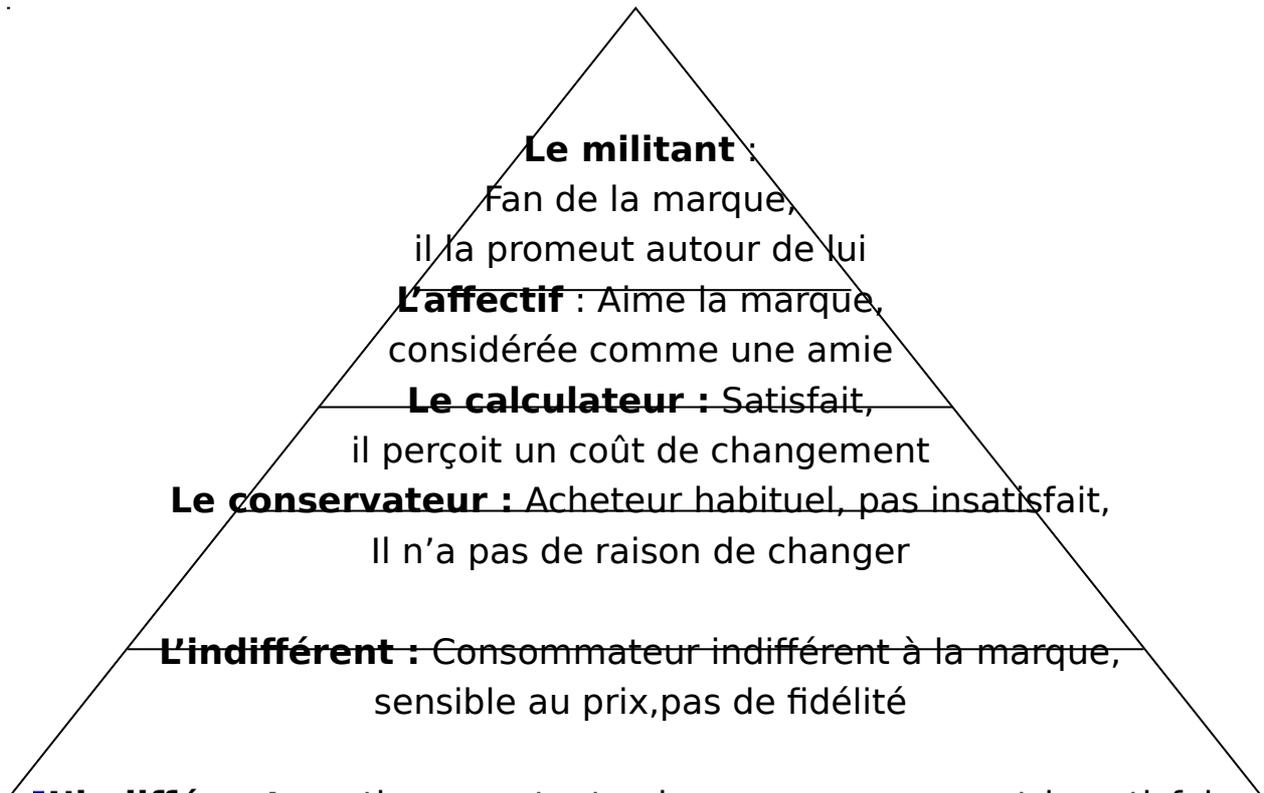
Si beaucoup de femmes vont toujours chez le même coiffeur pendant des années, ce n'est pas seulement parce qu'il les coiffe bien ou parce que, les connaissant bien, elles n'ont pas besoin d'expliquer chaque fois ce qu'elles souhaitent ; c'est aussi, et parfois surtout, parce qu'elles ont pour lui de la sympathie, lui font confiance et aiment passer un moment à bavarder avec lui.

De même, le comportement d'un « citroëniste » convaincu, qui toute sa vie n'aura acheté que des Citroën malgré les offres parfois plus avantageuses que lui auront faites d'autres marques, s'explique avant tout par l'attachement sentimental qu'il éprouve pour la « marque aux chevrons ». Plus généralement, dans tous les secteurs d'activité, les marques et les entreprises soucieuses de s'assurer une fidélité solide et durable de la part de leurs clients ont intérêt à créer chez eux des attitudes de sympathie et de confiance. Elles disposent pour cela de divers outils qui ont été développés dans des chapitres précédents. La publicité de marque, en plus de son aspect informatif et rationnel, a presque toujours pour objet d'inspirer au consommateur de la sympathie pour elle. La communication corporate poursuit le même objectif au profit de l'entreprise dans son ensemble, au moyen notamment des relations publiques, du sponsoring, du mécénat, de la création d'événement, etc. De même,

la force de vente de l'entreprise, et plus généralement le personnel de l'entreprise lorsqu'il a des contacts directs avec les clients, comme dans les banques, l'hôtellerie, les compagnies aériennes, etc., jouent un rôle important dans l'établissement et le maintien de relations de sympathie et de confiance entre l'entreprise et ses clients.

## 2. Les différents niveaux de la fidélité :

### LA PYRAMIDE DE LA FIDELITE



▣ **L'indifférent :** estime que toutes les marques peuvent le satisfaire aussi bien. Le nom de marque joue donc un rôle négligeable dans sa décision d'achat.

▣ **Le conservateur :** La marque du satisfait. Tout au moins, elle ne lui donne pas des motifs de mécontentement suffisants pour provoquer le changement de marque. Ce type de consommateur reste vulnérable à la concurrence.

▣ **Le calculateur :** Client satisfait mais conscient du coût de changement. Il a calculé qu'il est préférable de rester fidèle car changer de marque serait une perte d'argent.

▣ **L'affectif :** Celui qui aime vraiment la marque pour son histoire, pour ses symboles, pour son image. Son attachement est réel.

▣ **Le militant :** S'implique passionnément dans une marque et est fier de la posséder, de l'utiliser et de la montrer. Il a une telle

confiance en la marque qu'il la recommande vivement autour de lui.

### 3. Les types de fidélité

Si l'enjeu des entreprises est aujourd'hui d'améliorer la satisfaction de leurs clients et d'accroître leur fidélité, le type de fidélité qu'ils parviendront à développer sera déterminant quant à leur vulnérabilité face aux actions des concurrents. En effet, il existe plusieurs niveaux possibles de fidélité.

J.N.Kaferer et G.Laurent identifient quatre types de fidélité.

#### ▣ Une fidélité par conviction :

La marque choisie possède les attributs qui correspondent exactement aux attentes physiques ou psychologiques de l'acheteur. L'acheteur a comparé méthodiquement les différentes marques présentes dans son environnement commercial. Sa fidélité est le reflet d'une réelle préférence envers sa marque. Cette dernière présente à ses yeux une réelle supériorité par rapport aux marques concurrentes. Cette supériorité perçue d'une marque peut avoir différentes origines parmi lesquelles longueur et largeur de l'assortiment de produit, prix, personnel de vente, services, merchandising, communication, etc.

#### ▣ Une fidélité par satisfaction paresseuse :

Cette fidélité résulte du contentement d'avoir trouvé une marque satisfaisante. Elle traduit un attachement moindre à la marque que la fidélité par conviction. Sans avoir comparé l'ensemble des marques existantes, l'acheteur a néanmoins arrêté son choix sur une marque qui le satisfait globalement. La supériorité de cette marque par rapport à l'ensemble des marques présentes n'a pas été démontrée, mais il en est globalement satisfait et il ne voit pas de raison d'en changer.

#### ▣ Une fidélité par crainte de risque :

L'acheteur évite de changer de marque et de prendre des risques parce que les conséquences en cas d'erreurs seraient graves. Ainsi, pour certains produits, l'acheteur pourrait-il rester fidèle à une marque ou à une enseigne parce qu'il a peur des risques associés au changement ? Avec sa marque habituelle, il sait ce qu'il obtient, en changeant de marque, il ne sait pas ce qu'il aura. Le changement de marque est intrinsèquement vecteur de risque. La crainte du risque constitue un frein au changement.

□ Une fidélité par inertie :

Le caractère pratique de la répétition est le seul mobile de la fidélité à la marque. L'acheteur n'est pas particulièrement attaché à la marque. Il achète au même endroit par habitude et pour des raisons de commodité (proximité du point de vente, par exemple). Il n'a pas ainsi à se poser des questions.

Ces différents types de fidélité n'ont pas la même valeur pour l'entreprise. Sa capacité à développer une véritable fidélité par conviction en créant un réel attachement à la marque va lui permettre d'ériger des barrières sérieuses contre les actions des concurrents.

La fidélité par crainte du risque constitue également un moyen d'éviter un transfert des clients de la marque vers les marques concurrentes. Il s'agit ainsi de créer ou de mettre en évidence les risques associés à un changement de marque. L'entreprise peut également tenter de créer des coûts au changement de marque. Ainsi, quand un acheteur possède une carte de fidélité d'une enseigne puisqu'il ne pourra bénéficier des points supplémentaires s'il achète ailleurs.

Les entreprises doivent éviter une fidélité par inertie qui n'est en fait qu'une pseudo-fidélité, une fidélité de surface. Le réachat d'une marque ne s'explique pas par un attachement réel du client à la marque mais simplement par l'habitude. Dans ce cas, la marque encourt le risque de voir le client se tourner vers les marques concurrentes dès que celle-ci proposent des offres prix plus attractives.

#### 4. Les scénarios de fidélité

L'examen sensible de trois variables que sont la sensibilité, la fidélité et la situation d'achat permet de catégoriser les consommateurs dans leur rapport aux marques. Les auteurs ont identifié trois styles de fidélité, trois scénarios de rachat de la même marque :

▣ *La fidélité réfléchie* : est un scénario d'exigence exclusive, d'insistance intransigeante : une seule marque est achetée après un processus de décision long et approfondi. La sensibilité aux marques est maximale. Ce scénario est important dans le marché des soutiens-gorge.

▣ *La fixation* : résulte d'une forte sensibilité aux marques, mais d'un processus moyennement approfondi. Suite à un essai, une marque a plu à l'acheteuse, cela lui suffit pour l'avenir. Elle se fixe sur ce choix et restera sourde aux appels des autres marques (achat du café, d'eau minérale).

▣ *La pseudo fidélité* : dans ce cas, la consommatrice a un processus de décision sommaire, elle est non sensible aux marques et se simplifie la vie en achetant toujours la même marque. Ce peut être celle de son magasin habituel, ou celle que l'on retrouve quel que soit le magasin du fait de sa forte distribution numérique (liquide de vaisselle).

L'intérêt immédiat de catégoriser les consommateurs par leur rapport à la marque est de fournir un éclairage approfondi sur l'assise réelle d'une marque. Ce qui fait la force d'une marque, ce n'est pas le nombre de ses clients mais le fait que dominant dans sa clientèle des scénarios à sensibilité moyenne ou forte, seule garantie d'un attachement à la marque en tant que tel. Si au contraire ce sont des scénarios à faible sensibilité qui dominant, la part de marché de

la marque est fragile et dépend largement de son prix et du bon vouloir des distributeurs. A cet effet, un même individu passe selon les marchés, par exemple de la fidélité réfléchie à la pseudo fidélité.

Comme nous venons de voir la fidélité à une marque peut émaner de trois types complètement différents de consommateurs. En les agrégeant sous le titre « d'acheteurs fidèles », on mélange donc des pommes et des poires et on s'expose à des analyses dangereusement erronées.

## C. Les concepts liés à la fidélité à la marque :

### 1. La personnalité de marque

La personnalité de marque peut être définie comme un état des caractéristiques humaines associées à une marque donnée. Cela peut inclure certaines caractéristiques comme l'âge, la classe socio-économique, les traits de personnalité et les sentiments (Aaker, 1996).

La notion de personnalité de marque se propose d'appréhender la marque exclusivement à partir de traits comparables à ceux qui sont utilisés pour caractériser un individu (Koebel et Ladwein, 1999). L'idée sous-jacente est que le consommateur développe des affinités à l'égard des marques en fonction de leur personnalité. Le consommateur peut ainsi se situer par rapport à une marque à partir de l'adéquation entre sa propre personnalité et celle qu'il attribue à la marque.

La fonction expressive de la personnalité de la marque est particulièrement intéressante car elle contribue fortement à individualiser la marque par rapport à d'autres marques concurrentes, mais aussi à la rendre socialement lisible et intelligible par l'affirmation de son identité (Nuttin, 1980). Celle-ci peut alors faciliter l'évaluation en permettant au consommateur de s'identifier à la marque ou plus simplement valoriser l'affinité relationnelle qu'il entretient avec la marque (Fournier, 1998).

En outre, par opposition aux « attributs reliés au produit », dont la fonction est avant tout utilitaire, la personnalité de marque tend à avoir une fonction symbolique ou d'expression de soi (Keller, 1993). Les consommateurs peuvent en effet penser aux marques comme si elles étaient des célébrités, des figures historiques ou évaluer dans quelle mesure elles se rapportent à « leur propre moi » (Fournier, 1994).

Les perceptions des traits de personnalité de la marque peuvent provenir d'une manière directe des personnes « associées » à la marque<sup>18</sup> ou indirectement des attributs reliés aux produits, des

associations faites sur la catégorie de produit, du nom de la marque, du symbole, du logo, du style publicitaire, du prix et du canal de distribution.

Ainsi la marque Renault définit sa personnalité comme visionnaire, audacieuse et chaleureuse. Elle définit aussi ses clients comme étant des individus non-conformistes, à l'esprit ouvert et valorisant le sens pratique. Il est donc fait clairement référence au concept de personnalité de marque et à celui de la personnalité des clients ou utilisateurs de la marque. Le concept de personnalité de marque est d'usage courant chez les gestionnaires des marques et dans les agences de publicité. De nombreuses communications (publicitaires en particulier mais aussi les promotions ou les packagings) associent un personnage à une marque ou personnifient les produits que portent la marque, sans doute dans le but de transférer des traits de personnalité aux marques (le dynamisme, la sympathie, le sérieux, etc). Le concept est sans doute apte à différencier les marques et conduit à améliorer leur positionnement. Il facilite le développement et la communication des aspects émotionnels liés aux marques et à leur consommation et permet ainsi d'accroître leur signification personnelle pour le consommateur. L'association des traits de personnalité aux marques permet enfin au consommateur d'exprimer la conception qu'il a de lui-même et de retirer des bénéfices symboliques de sa consommation.

## **2. L'identité de la marque**

L'identité d'une personne sert à donner une direction, un projet et un sens à cette personne.

L'identité de marque, de même, sert à fournir une direction, un projet et un sens à cette marque (Aaker, 1996). Elle confère à la marque une influence indépendante du produit. Ainsi la perception d'un attribut n'a pas le même sens suivant l'identité de la marque (Kapferer, 1995).

L'identité de marque consiste en une identité centrale et une identité élargie ; l'identité centrale est l'image intemporelle de la marque. Elle est capitale à la fois pour la signification et pour le succès d'une marque (Aaker, 1996).

L'identité de marque traduit la façon dont l'entreprise (émettrice) souhaite se présenter au marché alors que l'image correspond aux associations entretenues par le public (récepteur) (Kotler et Dubois, 1988). L'image est un concept de réception. L'identité est un concept d'émission (Kapferer, 1995).

L'image du produit contribue à l'identité et l'image de l'entreprise intervient également pour façonner l'image de marque (Michon, 2000).

### *Caractéristiques de l'identité de la marque : un concept flou*

L'identité est un concept qui reste flou ; en effet, les philosophes, les anthropologues et les psychologues ne parviennent pas à donner une définition claire du contenu de l'identité de marque (Levi-Strauss, 1977 ; Mucchielli, 1999).

Pour pouvoir parler d'identité de marque, trois conditions doivent obligatoirement être réunies : on doit être en présence d'un nom, d'un produit et d'un logo. Cependant ces conditions ne sont pas des conditions suffisantes (Sicard, 2001).

L'identité de marque nécessite un nom<sup>16</sup>. Malgré tout, ce que l'on fait ne suffit pas à définir ce que l'on est : le produit ne définit pas la marque à lui tout seul car il ne permet pas forcément de la reconnaître par rapport à d'autres. Sans son nom sur le produit, une marque n'est pas toujours identifiable. Le logo permet également de différencier une marque d'une autre<sup>17</sup>. Le nom, le produit et le logo ne suffisent pas à définir les éléments de l'identité de marque ; en effet, celle-ci est également composée de valeurs, de prises de position, de parti pris, autrement dit, de tout un côté intangible.

En définitive, l'identité de marque est toujours une combinaison d'un nom, d'un produit, d'un logo et d'autres caractéristiques intangibles (Sicard, 2001). D'après Sicard (2001),

deux impasses doivent être évitées pour caractériser l'identité de marque. D'une part, l'identité de marque ne se réduit pas à l'identité visuelle: l'identité de la marque est dans l'identité visuelle, mais l'identité visuelle n'incarne pas, à elle toute seule, l'identité de la marque. D'autre part, l'identité de la marque n'est pas assimilable à un code génétique comme le prétend Upshaw (1995) ; en effet, cette comparaison révèle, en fait, un goût prononcé pour tout ce qui s'apparenterait à une loi scientifique et qui de ce fait permettrait d'apporter des certitudes quant à un concept qui reste flou.

### 3. L'attachement à la marque

L'attachement est un investissement de l'énergie psychique dans un objet (Csikszentmihalyi et Rochberg-Halton, 1981). Il serait lié à cette fonction expressive où l'objet peut symboliser des valeurs, des croyances que l'on partage ou auxquelles on souhaite adhérer (Richins et Dawson, 1992).

Certains chercheurs (Mc Queen et al., 1993 ; Feldwick, 1996 ; Heilbrunn, 1996 ; Lacoeylle, 1997) ont mis à jour une prédisposition affective à long terme manifestée par le consommateur envers une marque, qualifiée d'attachement à la marque.

Cet attachement se nourrirait d'associations abstraites issues de la dimension qualitative du capital-marque par opposition à une dimension quantitative qui correspondrait à la notoriété et aux attributs intrinsèques et extrinsèques de la marque.

L'attachement à la marque est donc une variable psychologique qui traduit une relation affective durable et inaltérable envers la marque et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci (Lacoeylle, 2000). Cette relation permanente à long terme est engendrée au départ par une relation de type évaluatif dirigée vers un stimulus spécifique, en l'occurrence la marque. Un consommateur est ainsi attaché à une marque en raison de bénéfices expressifs précis (Lacoeylle, 2000).

#### *Implications liées à l'attachement à la marque*

Seuls les objets chargés d'émotions sont capables de constituer des figures d'attachement.

Ainsi, le transfert du concept d'attachement est facilité par l'étude des différentes associations à la fois fonctionnelles et abstraites (Park et al., 1991 ; Park et Srinivasan, 1994) qui constituent l'image d'une marque.

L'attachement à la marque peut être alimenté de différentes manières. Il peut être alimenté tout d'abord par des connexions nostalgiques où la marque agit comme mémoire de l'individu (Divard et Robert-Demontrond. 1997). Les recherches sur les relations individu-objet montrent que la valeur d'une possession, l'attachement que l'on y porte, sont notamment liées au fait que celle-ci établit un lien avec les événements de la vie de l'individu.

En effet, chaque personne développe des significations symboliques qui lui sont propres à l'égard des objets, et que ces significations ne sauraient être pleinement élucidées si l'on ignore le passé de l'individu (Divard et Robert-Demontrond. 1997). La marque peut jouer le même rôle que l'objet et agir ainsi comme un dépositaire par rapport à des événements de la vie de l'individu (Lacoeuilhe, 2000).

Le consommateur peut également percevoir une congruence d'image (réelle ou idéale) entre lui-même et la marque. Ainsi, la marque peut être utilisée de manière symbolique par l'individu pour mieux se définir et s'exprimer que ce soit vis-à-vis de lui-même ou des autres ; il se sert de la marque pour projeter une certaine image de lui. Cette théorie de la congruence postule que le consommateur préfère une marque dont la personnalité est en adéquation avec la sienne ou plus exactement avec son concept de soi, c'est-à-dire sa représentation (Onkvisit et Shaw, 1987).

La perception d'une congruence entre le concept de soi et la personnalité de la marque est ainsi susceptible d'expliquer l'attachement d'un individu à l'égard de celle-ci.

En outre, Kapferer et Laurent (1992) indiquent que l'attachement à la marque est une variable psychologique qui montre qu'une personne est sensible aux marques.

#### 4. La sensibilité à la marque

On peut dire d'un consommateur qu'il est sensible aux marques s'il tient à consulter l'information « quelle est la marque ? », s'il prend en compte la marque dans son processus de décision, si la marque joue un rôle dans la formation de ses choix (Kapferer et Laurent, 1992).

D'après Kapferer et Laurent (1992), la sensibilité à la marque, à l'inverse de la fidélité, est une variable psychologique. Elle se réfère au processus de décision d'achat du consommateur.

Dire qu'une personne est sensible à la marque, c'est dire que la marque joue un rôle dans le processus psychologique qui précède l'achat. La sensibilité aux marques est donc par définition une variable individuelle : dans une même catégorie de produits, un individu pourra être plus sensible aux marques qu'un autre.

Par ailleurs, un même consommateur peut être très sensible aux marques dans une catégorie de produits, et très peu sensible dans une autre. La variable psychologique de « sensibilité » caractérise donc la relation d'individu donné à une catégorie donnée (Kapferer et Laurent, 1992).

#### *Implications liées à la sensibilité aux marques*

D'après Kapferer et Thoening (1994), la sensibilité aux marques est devenue un enjeu de pouvoir dans les rapports entre producteurs et distributeurs. Ainsi, plus la sensibilité aux marques est forte, moins le distributeur a la possibilité de fidéliser sa clientèle et inversement<sup>14</sup>.

Par ailleurs, la sensibilité aux marques découle du vécu de la situation d'achat par le consommateur (Kapferer et Laurent, 1992). Un même consommateur ayant des vécus différents suivant les

marchés, fera preuve de degrés différents de sensibilité aux marques, ce qui implique que chaque marché doit donc être abordé séparément.

La sensibilité aux marques dépend des critères de choix utilisés lors de l'achat mais d'autres paramètres du vécu de l'acheteur en situation d'achat influencent aussi la sensibilité aux marques (Kapferer et Thoening, 1994) :

- La croyance aux différences entre marques est la variable la plus liée à la sensibilité aux marques (Kapferer et Laurent, 1983 ; Szymarowski et Busch, 1987). Toute l'activité de la marque vise à se doter de différences significatives en performance et à largement communiquer dessus (par l'emballage, le packaging, la publicité).

- Le sentiment de savoir choisir ou la compétence perçue sont également des déterminants de la sensibilité aux marques. Selon Kapferer et Laurent (1983), moins on se déclare compétent dans une catégorie de produits, moins on est sensible aux marques.

- L'implication du consommateur est aussi très liée à la sensibilité aux marques. En premier lieu, plus on perçoit du risque dans l'achat, plus on porte attention à la marque<sup>15</sup>.

En second lieu, plus le consommateur se projette dans ses achats, plus il estime donner une certaine image de lui-même, plus il porte attention à la marque pour l'aider à se situer, à contrôler cette image de soi. Enfin, plus le consommateur s'intéresse à la catégorie de produit, plus il est sensible aux marques.

## 5. La confiance

La confiance est définie comme l'aspiration des parties d'une transaction, et le risque qui lui est associé en assumant et en agissant sur une telle aspiration (Deutsch 1958). Un individu a confiance dans la réalisation d'un événement s'il prévoit cet événement. La confiance est la volonté de compter sur une autre partie face aux risques. Cette volonté provient d'une compréhension de l'autre partie de la transaction, basée sur l'expérience passée. Elle implique aussi un souhait que l'autre partie causera une issue

positive, en dépit de la possibilité que l'interaction peut causer une issue négative (Worchel 1979). Lewis et Weigert (1985) disent que cette confiance n'est pas la simple prévisibilité mais la simple confiance devant le risque. Cette ligne d'argument est suivie par les autres recherches (Deutsch 1960; schlenker 1973). Boons et holmes (1991) ont défini la confiance comme un état impliquant l'aspiration positive confiante d'un autre motif par rapport à soi-même dans les situations risquées.

a) *Avoir confiance en la  
commercialisation industrielle*

La confiance est importante dans la commercialisation industrielle. Comme l'environnement compétitif change, les affaires mettant des firmes sur le marché, cherchent des façons créatrices pour rester compétitives. Une vision serait de construire des relations de collaboration avec leurs clients. Ceci est possible et efficace au niveau des coûts parce que dans le marché industriel, le nombre de clients est plus petit et chaque client achète une plus grande quantité d'articles du fournisseur. Les formes relationnelles d'échange dans le marché industriel sont caractérisées par les niveaux supérieurs de confiance (Dwyer, Schurr et Oh 1987; Morgan et Chasse 1994). Avec cela, ces partis en confiance peuvent converger sur des profits des relations à long terme, (Ganesan 1994), améliorant ainsi la compétitivité et réduisant le coût de la transaction (Noordewier 1990). La confiance est traitée dans ce cas ci de deux façons distinctes dans la littérature de commercialisation industrielle. Il est bel et bien conceptualisé ou considéré comme une caractéristique de qualité relationnelle. (Dwyer et oh 1987; Crosby 1990; Anderson 1987), ou comme un déterminant de qualité de la relation (Anderson et Narus, 1984, 1990; Parasuraman 1985; Anderson et Weitz, 1990). Donney et Canon (1997) ont identifié deux dimensions de confiance: la perception de la crédibilité des partenaires d'échange, la bienveillance du partenaire. La crédibilité perçue insiste sur l'objectif de la crédibilité de l'échange entre

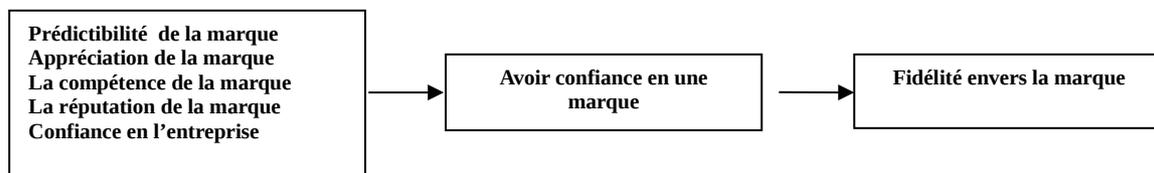
partenaires l'attente est le mot ou les déclarations écrites qui se peuvent de lui être déposés. La Bienveillance est l'étendue qu'un partenaire porte vraiment envers l'autre, il est également un bien-être le motivant pour chercher des profits communs. La confiance se développe par un procédé de calcul des coûts et des récompenses des parties trichant ou « Restants » dans la relation. La confiance existe quand le coût de tricherie est dépassé par les profits générés par celui-ci. La confiance est dans la commercialisation du produit au consommateur. Dans les quelques dernières années, les affaires dans les biens de consommation et les marchés spatiaux font face aux plus grandes pressions puisque de plus en plus de consommateurs sont devenus des deal-loyaux (Donath 1994). Pour gagner la fidélité postérieure et imiter le succès des vendeurs industriels, les vendeurs de biens de consommation ont commencé à embrasser l'idée de construire des relations avec les clients et gagner leur confiance (Bennet 1996). Cependant, la conceptualisation de la confiance en la littérature de commercialisation de consommateur, a généralement failli. Dans le marché de consommateur il y a trop de consommateurs anonymes et il est peu probable que l'organisation de vente puisse développer des relations avec les clients et gagner leur confiance. Les marques deviennent un remplacement du contact humain entre l'organisation et ses consommateurs, et la confiance peut être développée grâce à cela.

b) *La confiance en une marque: un modèle de recherche*

Une marque est un nom, terme, signe, symbole ou conception qu'ont projeté d'identifier les vendeurs de biens ou service et de différencier chez les concurrents. Dans cette confiance en une marque, l'entité fiée n'est pas une personne mais un symbole. En effet, la confiance en une marque peut être définie comme une acceptation du consommateur pour compter sur la marque. La face risque des espérances que la marque causera, a des issues positives. Trois séries de facteurs affectent la confiance en une marque. Ces trois séries de facteurs correspondent à trois entités existantes dans la relation marque - consommateur:

- la marque elle-même,
- la société derrière la marque,
- le consommateur qui interagit réciproquement avec la marque.

Il est donc suggéré que la fiabilité à la marque mènera à la fidélité de marque.



□ *Prévisibilité de la marque :*

La prévisibilité se réfère à la capacité qu'a une partie à prévoir le comportement d'une autre (doney et canon, 1997). Une marque prévisible est celle qui permet à l'utilisateur de marque de prévoir, avec confiance raisonnable, comment il exécutera à chaque occasion son usage. Cette prévisibilité peut être en raison d'un niveau cohérent de qualité de produit. La prévisibilité vient de l'interaction répétée, où une partie fait des promesses et les honore ; c'est la relation où une partie apprend davantage sur l'autre.

Pour accomplir la prévisibilité de la marque, les promoteurs devraient essayer de ne pas faire trop fréquemment trop de

changements violents sur les produits. Si les changements du produit majeurs sont nécessaires, les promoteurs devraient communiquer aux consommateurs les changements avec soin, afin qu'ils sachent ce à quoi s'attendre du produit modifié.

Les attentes d'une marque naissent de l'interaction de celle-ci et le consommateur. Les marqueteurs doivent essayer de présenter plusieurs opportunités aux consommateurs afin de les confronter à la marque le maximum possible. Quelques mécanismes des interactions « consommateurs-marque » incluent les promotions de ventes où les consommateurs pourraient essayer le produit et aussi de multiplier les espaces de présentations dans les magasins où les consommateurs pourraient multiplier le contact avec la marque.

Les aspirations d'une marque peuvent être aussi développées par une communication consistante avec le consommateur. Les marqueteurs doivent aussi faire attention à propos de la formulation de leurs promesses concernant leur produit, car quand une n'est pas tenue le consommateur peut considérer la marque comme étant imprédictible.

La perception qu'un consommateur a d'une marque et prévisible est absolument relatée à la confiance du consommateur dans la marque en question.

#### □ *La compétence de la marque :*

Puisque croire en la capacité est perçue comme étant un domaine spécifique (ZAND,1972), les entreprises doivent de préférence établir leurs domaines de compétences en quelques axes et gérer leurs marques en fonction de ces derniers .

Pour commencer les marketeurs doivent prendre en considération les études de besoins des consommateurs qui sont liés aux axes de production, et ceci pour que l'entreprise puisse développer ses compétences dans ce sens.

Les entreprises ne doivent pas avoir plusieurs extensions de marques en dehors de leurs domaines de compétences, car les consommateurs pourraient douter de la compétence de la marque dans certains domaines éloignés. Les consommateurs doivent être

convaincus concernant la compétence de la marque de leur entreprise. Les marketeurs doivent user judicieusement des leaders d'opinion comme les médecins pour les produits pharmaceutiques et les plus qualifiés des ingénieurs pour les équipements techniques.

□ *La réputation de la marque :*

Afin de construire une bonne réputation pour la marque il est évident que celle ci doit plaire à ses consommateurs. Ceci requiert une véritable qualité et une réalisation des promesses.

Les autres efforts concernent la publicité, les relations publiques et le bouche à oreille.

Le côté le plus important du bouche à oreille est son impact négatif. Car comme le dit un proverbe chinois: les bonnes nouvelles n'ont pas tendance à être connues mais les mauvaises d'entre elles se propagent de façon aussi lointaine que vaste. L'impact négatif du bouche à oreille peut détruire les efforts de relations publiques d'une entreprise ; d'où l'importance des traitements des plaintes (CRM). Il devrait exister un canal public facilement utilisable à travers lequel les clients non satisfaits communiquent leurs mécontentements.

Dans ce sens les désastres potentiels doivent être détournés et convertis en opportunités afin de convaincre les consommateurs de véhiculer un bouche à oreille positif. Raison pour laquelle, une fois que les rumeurs ou autres formes de communication, pouvant porter atteinte et dommage à la marque font surface, l'entreprise est amené à les reprendre et les traiter fermement et définitivement. Les marketeurs ne doivent pas attendre jusqu'à ce que les rumeurs se propagent largement pour qu'ils réagissent car les dommages encaissés par la marque pourraient être difficilement remédiables.

L'entreprise Shell avait introduit « Formula Shell » quelques années après que celui-ci soit lancé comme étant un produit performant poussant les voitures à rouler paisiblement et à augmenter leur vitesse rapidement.

Shell gagne rapidement des parts de marchés, et ses concurrents lancèrent des produits similaires. Des rumeurs disant que Formula Shell n'était pas adapté à quelques types de voitures, commençaient à se propager, ainsi que quelques histoires racontant que certains véhicules étaient endommagés après que leur propriétaire commençaient à utiliser le produit. Shell ne traita pas les rumeurs, elle assista à une déclinaison rapide de ses ventes.

□ *L'appréciation de la marque :*

L'appréciation de la marque peut être développée en agissant sur le produit de telle sorte à le rendre beau à voir, doux à toucher et facile à manier. Ceci se fait dans l'arène du packaging en matière de design et de stylisme.

Les aspects esthétiques du produit et de la marque ne peuvent être négligés. Les Marketeurs doivent faire de telle sorte lors du design des nouveaux produits, que le département de recherche et développement ne se concentre pas uniquement sur l'aspect technique du produit, mais considère également son apparence et ses aspects esthétiques.

Les Marketeurs peuvent aussi développer l'appréciation de la marque en l'associant à des situations où le consommateur retrouve des souvenirs ou bien de douces sensations.

Dans ce sens, une campagne marketing pour des produits d'assaisonnement dans une région urbaine de la Corée a créé une association entre sa marque et les saveurs de la cuisine rurale.

La marque a connu un grand succès dû à l'introduction du rural, car les consommateurs ont retrouvé leurs souvenirs et surtout ceux d'entre eux qui avaient quitté la campagne pour travailler en ville. Les marketeurs peuvent aussi user de l'appréciation d'une personne pour l'associer à la marque.

Le roi de la Thaïlande est une personne bien aimée et respectée, mais en lui associant une marque, ceci pourrait ne pas plaire au peuple thaïlandais, qui le traite et le considère comme un Dieu.

Généralement le choix de la personne à associer à la marque ne doit pas porter sur une grande personnalité mais plutôt sur une personne normale qui serait par contre très connue.

□ *Croire en l'entreprise :*

Les résultats de recherches montrent que croire en la marque et croire en l'entreprise vont en parallèle l'une ne pouvant être faite sans l'autre. Les marketeurs peuvent développer la confiance envers

l'entreprise en utilisant la communication afin de consolider son image de marque.

Le lien entre l'entreprise et la marque peut être renforcé du moment que chacune des deux peut renforcer l'autre. Procter & Gamble a récemment agi dans ce sens. La performance de certains produits et marques au sein de l'entreprise peut affecter la confiance en d'autres marques de la même entreprise.

Afin de bâtir une confiance en une nouvelle marque, l'entreprise devrait accentuer sa communication, sur son nom et son identité initiale ainsi, les consommateurs pourraient associer à l'entreprise un certain niveau de qualité ce qui pourrait les aider à accepter facilement le nouveau produit.

*c) La fidélité à la marque en tant que conséquence de la confiance en la marque*

La fidélité à la marque a été conceptualisée comme étant le modèle réel du comportement de l'achat d'une marque (Brown, 1952 ; Tucker, 1964), ou bien l'intention comportementale envers la marque (Banks, 1968). La fidélité à la marque est assimilée à une intention comportementale pour acheter la marque d'un produit et encourager d'autres à acheter cette marque. Banks (1968) a trouvé un rapport assez fort entre les intentions comportementales envers une marque et le comportement d'achat de la marque réelle.

Il paraît donc que si une partie a confiance en une autre, il est possible de développer une certaine forme d'intention behavioriste positive envers l'autre partie. Dans les couples, avoir confiance en l'autre partie pourrait mener à se fréquenter et à l'intention de se marier (Boon and Holmes, 1991). Dans le marketing de l'industrie, faire confiance au vendeur ou au fournisseur pourrait mener à la fidélité du fournisseur. Lorsqu'un consommateur fait confiance à une marque, et montre une bonne volonté de compter sur elle, il est également possible que ce consommateur crée une intention d'achat positive envers cette marque. Par conséquent :

La confiance d'un consommateur en une marque est positivement liée à sa fidélité envers elle.

#### **D .L'importance stratégique de la fidélité :**

La survie, la croissance et la rentabilité d'une marque dépendent, pour une part, de son aptitude à conquérir de nouveaux clients. Mais elles dépendent plus encore de son aptitude à les conserver et à les fidéliser. Frederick Reichheld présente la fidélité des clients, des employés et des actionnaires de l'entreprise comme la cause principale de leur succès ou de leur échec. Il a soutenu cette thèse par quatre principaux arguments qui se résument comme suit :

□ Il est généralement beaucoup moins coûteux pour une entreprise de conserver un client existant que d'acquérir un client nouveau... Selon Abdelmajid Amine, « il est établi que, selon les secteurs d'activité,... le rapport des coûts de fidélisation aux coûts de conquête varie en moyenne de 1 à 3 mais peut atteindre un rapport de 1 à 10. »

□ Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels. C'est le cas des clients des entreprises opérant dans le secteur du business to business et des activités de services.

□ Les clients fidèles d'une entreprise sont pour elle un gage de stabilité. Ainsi les marques dont la clientèle est composée, dans une forte proportion, de clients fidèles sont relativement à l'abri de fluctuations brutales de leur chiffre d'affaires.

□ Dans de nombreux cas, les clients fidèles d'une marque (ou d'une entreprise) se font, spontanément et bénévolement, les agents actifs de promotion de cette marque auprès de leur entourage. Ils deviennent pour elle, par la voie du bouche à oreille, des recruteurs très efficaces, parce que désintéressés et crédibles.

## 1. L'intérêt de la fidélité à la marque

La clientèle fidèle d'une marque (ou d'une entreprise) est à juste titre considérée comme un véritable capital incorporel, appelé le capital client. Dans certains secteurs, l'existence et l'importance de ce capital sont reconnues depuis longtemps : les courtiers d'assurance, par exemple, au moment de prendre leur retraite, ou encore les détenteurs d'un fonds de commerce, vendent leur portefeuille clients à leur successeurs.

Mais ce qui est nouveau, c'est que même des entreprises vendant des biens de grande consommation à une masse apparemment anonyme de consommateurs, attachent désormais elles aussi une grande importance à leur capital clients.

La fidélité des clients à une marque représente un actif qui, correctement géré, peut générer des profits de plusieurs façons :

□ La fidélité réduit les dépenses marketing :

Il est bien moins coûteux de conserver des clients existants que d'en conquérir de nouveaux.

□ La fidélité renforce la position des producteurs :

Les relations entre producteurs et distributeurs sont souvent régies par des rapports de force. Les enjeux sont considérables et les positions sont souvent déséquilibrées au profit des grands distributeurs. La valeur de la marque devient essentielle dans un tel contexte. Il se peut même, qu'à l'extrême, cette notion de fidélité soit déterminante dans le choix du distributeur.

Une forte fidélité renforce donc le pouvoir de négociation des producteurs et cela est particulièrement important lorsqu'ils veulent introduire de nouvelles variétés ou étendre leurs marques à d'autres marchés.

□ La fidélité aide à conquérir de nouveaux clients :

Les clients fidèles promeuvent le produit à tout leur entourage ce qui aide à conquérir de nouveaux clients.

□ La fidélité donne du temps et facilite les ripostes aux attaques des concurrents :

La fidélité accroît la marge de manœuvre d'une marque qui est attaquée. Si un concurrent lance un produit supérieur, une base de clients fidèles donne du temps à l'entreprise pour réagir. Un client fidèle et satisfait ne recherche pas forcément la nouveauté à tout prix. Il ne sera peut-être même pas conscient qu'un nouveau produit existe.

Si l'entreprise a des clients fidèles, elle peut prendre le risque d'adopter une stratégie de suiveur. Mais cette prévention contre la concurrence ne durera pas longtemps si les performances du produit ne sont pas à la hauteur.

## 2. Entretien et développer la fidélité

Des consommateurs fidèles forment un fonds de commerce dont le coût de constitution a déjà été payé. Ce fonds de commerce permet d'attirer d'autres consommateurs et, de ce fait, de rassurer les leaders d'opinion. Son entretien et son développement, dont le coût est minime, s'avèrent donc être une démarche vitale pour la préservation et l'évolution de son actif. L'application de ce processus peut s'effectuer de différentes manières à savoir:

□ Rester proche du client :

Les entreprises qui ont une forte culture du service au client ont une plus grande propension à rester proches de leur marché, en toutes circonstances. Le client d'aujourd'hui est conscient que l'entreprise qui lui est la plus proche est celle qui l'écouterà le mieux. Par conséquent, il croit en sa capacité à déployer les éléments nécessaires pour répondre à ses attentes.

□ Savoir traiter le client correctement :

L'adoption d'un comportement positif vis à vis d'un client représente pour l'entreprise un dispositif indispensable pour rester

en bons termes avec lui. Il faut donc le respecter, lui montrer que l'on est toujours prêt à fournir les efforts nécessaires pour sa satisfaction.

Le souci de mieux satisfaire les clients suppose la mise en oeuvre des actions de formation ainsi qu'une culture d'entreprise orientées vers cet objectif.

□ Mesurer et gérer la satisfaction du client :

Les études de satisfaction des clients sont indispensables pour comprendre leurs attitudes, et ainsi adapter le produit ou le service en conséquence. Ces études doivent être faites régulièrement. Elles doivent permettre de mesurer et de comprendre de faibles variations de satisfaction.

▢ Créer des coûts de changement :

Une des façons de créer des coûts de changement est d'apporter au problème du consommateur une solution spécifique à la marque. Cela peut passer par la remise en cause de l'ensemble de la prestation de l'entreprise.

Les coûts de changements peuvent également être accrus en récompensant les clients fidèles. En quittant la marque, ils perdent leurs récompenses.

▢ Donner des avantages supplémentaires aux clients fidèles :

On récompense la fidélité des clients en leur donnant « du produit en plus » ou l'accès à certains services, ce qui accroît sa motivation d'achat. L'entreprise essaie de le séduire en lui présentant à chaque occasion de nouvelles surprises.

### 3. Les conséquences de la fidélité

L'amélioration de la valeur à moyen terme d'un client est obtenue par le dialogue, la participation active et l'engagement du client dans la relation.

▢ Le dialogue : Il permet de collecter l'information sur les attentes du client, la valeur qu'il attribue aux composantes de l'offre et son potentiel actuel et futur. L'entreprise est alors capable non seulement d'accroître la satisfaction par une offre mieux adaptée mais aussi de faire des économies par l'élimination des attributs peu valorisés et par la meilleure adéquation de sa communication.

▢ La participation active du client dans la conception de l'offre. Elle permet à l'entreprise de faire des économies de coûts au niveau marketing lorsqu'il participe à l'amélioration des produits, au niveau commercial par l'activité de parrainage mais aussi au niveau individuel lorsqu'il accepte de prendre en charge certaines tâches : commandes, montage, livraison...

□ L'engagement du client dans la relation. Il est direct par l'allongement de la durée du contrat ou indirect par la création de barrières à la sortie issues des coûts/pertes réels liés aux actifs spécifiques investis dans la relation ou des coûts d'opportunité provenant de la perte d'un avantage différé.

La fidélité modifie le processus de décision du client et a tendance à se renforcer. Une fidélité voulue est liée à une attitude forte et renforcée par l'expérience, l'apprentissage, la satisfaction et l'achat répété. Celle-ci, du fait d'une économie cognitive dans le traitement de l'information, se traduit par une baisse de la motivation à rechercher et traiter de nouvelles informations et par une résistance à la contre persuasion publicitaire de la part des concurrents.

La recherche de relations privilégiées et durables avec des clients volontaires ne constitue pourtant pas une recette miracle.

□ Les caractéristiques de ces clients sont souvent particulières. Il s'agit de clients qui sont aussi plus difficile à servir avec un haut niveau de satisfaction, car, d'une part, ils sont sensibles et intolérants à toute variation de qualité et, d'autre part, ils attendent un partage des bénéfices issus de cet engagement tant sur le court terme telle une réduction de prix, que sur le long terme comme les prestations spécifiques.

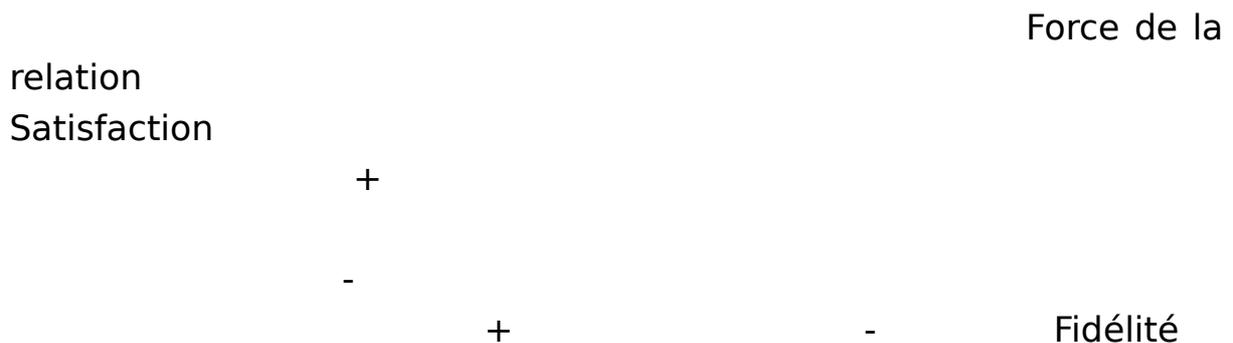
□ L'engagement du fournisseur immobilise des ressources. Une relation spécifique implique des investissements dédiés qui n'ont parfois qu'une faible valeur hors de la relation. La rupture de celle-ci entraîne donc des pertes pour le fournisseur. Une focalisation sur certains clients présente aussi d'autres risques : celui de devoir laisser passer des opportunités de service d'autres clients ou d'autres marchés et une dépendance accrue au marché aval et à son évolution.

Différentes typologies sont proposées par les cabinets d'études pour croiser les dimensions de satisfaction et de fidélité comme celle du Gartner group

Mercenaires	Avocats
Rebelles	Otages

qui retient la dimension concurrentiel et mesurée par la satisfaction et la recommandation par bouche à oreille. Quatre groupes sont identifiés : Les rebelles, les otages, les mercenaires et les avocats.

### Les dimensions de satisfaction et de fidélité



Source : D'après Gartner Group, Relation entre fidélité et profitabilité

#### 4. La mesure de fidélité à la marque

Selon qu'on adopte une fidélisation absolue ou relative de la fidélité, les méthodes qu'on utilisera pour la mesurer ne seront pas les mêmes. Dans le cadre d'une définition « absolue », ce que l'on mesurera ne sera pas la fidélité individuelle de chaque client, mais le taux de fidélité de l'ensemble de la clientèle, sous la forme d'un pourcentage. Lorsque Canal +, par exemple, dit que sa clientèle est fidèle à 90%, cela signifie qu'au cours d'une période de référence donnée (généralement l'année précédente), 90% des clients dont l'abonnement venait à échéance l'ont renouvelé.

Lorsqu'on adopte une définition relative de la fidélité, ce que l'on peut mesurer est le taux de fidélité de chaque client, c'est-à-

dire la part que représente dans ses achats, pour une famille déterminée de produits ou de services, la marque à laquelle on s'intéresse. Cette part, selon les cas, sera mesurée soit en nombre d'achats soit en volume d'achat (ou de consommation) : ainsi par exemple, on dira d'un consommateur d'eau minérale qui achète 60 litres d'Evian par an sur un total de 100 litres d'eau minérale que son taux de fidélité est de 60%. Ce calcul étant fait pour chaque client, on pourra répartir l'ensemble des clients en catégories en fonction de leur taux de fidélité, par exemple:

Les clients exclusifs ou très fidèles : taux supérieur à 75%

Les clients fidèles : de 50% à 75%

Les clients mixtes : de 25% à 50%

Les clients occasionnelles : moins de 25%

#### **E. Relation entre fidélité et profitabilité :**

L'approche One-to-One repose sur le postulat que la profitabilité est plus importante pour des clients anciens que pour de nouveaux clients.

Dans ce sens, un certain nombre d'études ont été menées, d'où les constatations qui peuvent être formulées comme suit :

□ Il coûte plus cher à l'entreprise de recruter de nouveaux clients que de garder les anciens : Ceci suppose un coût de recrutement élevé, et la nécessité d'amortir celui-ci sur une durée aussi longue que possible et donc d'allonger la durée de la relation.

□ La profitabilité croît avec l'ancienneté de la relation : En effet, l'analyse de la valeur d'un client s'accroît grâce notamment à la diminution du coût du service aux clients. Ceux-ci ont moins recours au service client car connaissent mieux les produits, l'expérience réduit les temps de négociation-commande, les stocks sont moins élevés du fait d'une meilleure connaissance de la demande. Par ailleurs, les clients dépensent plus avec l'entreprise car les opportunités d'achats complémentaires sont plus nombreuses et la

part de l'entreprise dans leurs dépenses (taux de nourriture) est plus élevée. En outre, les clients anciens payent plus cher ou ont une élasticité prix plus faible, c'est-à-dire que la fidélité les conduit à utiliser un processus de décision répétitif, moins approfondi, et à être moins sensibles aux offres des concurrents.



***fidélisati***

***on***

## A. Définitions :

Afin de définir à bien le concept des programmes de fidélisation, il est important de passer d'abord par une définition de la fidélisation.

Ainsi, **Homburg** et **Bruhn** (1998) définissent la fidélisation de la manière suivante: « *La fidélisation intègre toutes les actions d'une entreprise destinées à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et d'élargir la relation avec ce client* ». Cette définition met clairement en évidence la distinction entre la fidélité, qui renvoie à des actions volontaires et actives de la part du consommateur pour être fidèle, et la fidélisation qui concerne à la fois le client et l'entreprise qui veut le lier.

**Barlow** donne la définition suivante: " *La fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintient grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement*".

C'est alors une démarche sélective qui nécessite une information sur la valeur réelle ou potentielle du client. La notion de relation interactive tient compte des remontées d'informations pouvant être émises, de façon implicite ou explicite, par celui-ci. Enfin, au regard de la fidélisation, une relation de long terme doit être établie. Plusieurs remarques et compléments s'imposent pour clarifier et élargir le concept de la fidélisation dans une optique d'intégration dans une stratégie marketing client.

Pour ce qui est des programmes de fidélisation, Benavent et Crié (1999), leur donnent la définition suivante:

« *Un programme de fidélisation, s'inscrit dans la gestion d'un portefeuille clients et est un ensemble d'actions marketing individualisé et structuré, organisé par une ou plusieurs entreprises, de façon à ce que les acheteurs les plus intéressants soient recrutés, identifiés, maintenus, stimulés, de telle manière que les volumes achetés en soient augmentés. Il cherche à créer une relation à valeur ajoutée et régulière sur le long terme, de préférence affective, en instaurant une communication interactive entre l'entreprise et ses adhérents* ».

Il s'appuie sur des bases de données marketing construites à partir des renseignements provenant des cartes de fidélité qui permettent d'identifier le client et d'enregistrer des informations concernant son comportement.

Les programmes de fidélisation sont largement répandus dans l'ensemble des secteurs qui délivrent un bien ou un service utilisé

régulièrement et de valeur unitaire relativement élevée. Leurs modalités se réfèrent souvent à l'usage de procédés issus des techniques promotionnelles classiques, encourageant le consommateur à multiplier et pérenniser ses achats en vue de l'obtention d'une récompense. Dans ce contexte, ils peuvent être distingués de la promotion des ventes par leur orientation défensive à plus long terme. L'objectif de la promotion est offensif, et lorsqu'elle s'arrête, il n'y a rien qui empêche les consommateurs de reprendre leurs habitudes passées (Ehrenberg et al. 1994). En revanche, un programme de fidélisation cherche à préserver des parts de marché, en «verrouillant» les consommateurs à l'intermédiaire de bénéfices différés tangibles (techniques promotionnelles) ou intangibles (capital, image, services, individualisation, privilèges) et agit en quelque sorte comme une promotion permanente à long terme.

L'efficacité d'un programme de fidélisation dépend ainsi de ses caractéristiques et avantages tangibles, mais également intangibles, c'est-à-dire la valeur attendue de la relation potentielle qu'il est susceptible d'engendrer et de développer.

## **B. Les objectifs des programmes de fidélisation**

Les programmes de fidélisation ont pour objectif de rentabiliser le portefeuille client : un client fidèle est moins cher à retenir qu'un prospect à acquérir, et surtout il est beaucoup moins sensible au prix. Pour autant, ces programmes peuvent poursuivre des objectifs complémentaires :

▣ *Récompenser la fidélité proprement dite* : dans la plupart des cas, on en reste aux cadeaux et primes. Les stations services sur autoroute disposant d'une marge de manœuvre limitée pour faire baisser le prix de l'essence pour le grand public du fait des taxes, ont ainsi contribué à garnir les bibliothèques (bandes dessinées) et monter les ménages (verres, saladier..).

▣ *Prévenir le risque de la perte de clientèle, du fait de l'arrivée de concurrents nouveaux*. Le programme de fidélisation augmente les coûts d'entrée pour un nouvel entrant. L'exemple des conditions de résiliation des abonnements ou des locations de certains appareils est de ce point de vue éclairant sur la volonté de "vitrifier" son portefeuille client.

▮ *Contribuer au développement des ventes et au soutien de la prospection.* L'argument du programme de fidélité mis en avant... c'est la promesse de futures meilleures conditions commerciales.

▮ *Permettre de monter des partenariats* avec des confrères, des fournisseurs, et proposer une offre intégrée, incluant une plus large prestation de services. C'est la tendance actuelle, le même programme comprenant un transporteur, un hôtelier, une banque...

Indépendamment de la diminution des coûts et du partage des risques, de tels programmes permettent de suivre le consommateur sur ses différents besoins, actuels et futurs et augmentent les occasions de contact et de consommation.

▮ *Remonter son handicap par rapport aux concurrents qui ont déjà des programmes de fidélisation* : c'est moins glorieux mais peu de marques sont capables d'accepter une discrimination négative. Ce n'est pas nécessairement un avantage d'avoir un programme de fidélisation. Cela devient un handicap concurrentiel quand les autres entreprises du secteur en sont équipées.

Dans le cas, encore peu fréquent, où la totalité des concurrents d'un même marché en sont dotés, les arbitrages des consommateurs intègrent des combinaisons produits/avantages à renouveler en permanence pour trouver ponctuellement, la solution discriminante.

### **C. Les politiques de fidélisation**

Les programmes de fidélisation, correspondant aux efforts structurés et défensifs de l'entreprise pour maintenir le client à plus ou moins long terme, sont essentiels pour elle dans le contexte économique actuel (De Souza 1992). Ils possèdent des caractéristiques informationnelles, transactionnelles et relationnelles afin d'apporter une solution plus structurée et organisée autour de la gestion de la relation client.

Pour cela, le point initial est dans un premier temps la sélection des clients en fonction de leur valeur, et puis l'établissement d'une relation d'apprentissage durable, interactive et individualisée entre le consommateur et le fournisseur permettant à l'entreprise d'enregistrer et de stocker les informations au niveau individuel. La

base de données marketing devient un outil stratégique pour gérer la diversité des besoins et comportements d'achat des clients dans l'optique de leur évaluation (Valeur Ajoutée Client, cycle de vie), de discrimination par les prix ainsi que d'individualisation de l'offre.

Dans un deuxième temps, le programme de fidélisation est censé gérer la relation dans le temps de manière individualisée et dynamique en fonction des cycles de vie pour conserver ses clients, et par la suite pour modifier durablement le comportement d'achat (maintenir et intensifier le chiffre d'affaires), dans une optique de contrôle comportemental.

Dans ce contexte, deux questions centrales sur le ciblage s'imposent:

□ La première concerne les effets de sélection de clientèle. On pourrait ainsi se demander quel type de client adhérera en premier à un programme de fidélisation : les gros acheteurs dans la marque ou la catégorie, ou bien les plus opportunistes et multi-fidèles, comme on le constate souvent dans le domaine de la promotion (Blattberg et Neslin 1990) ?

□ La deuxième question concerne la sensibilité aux actions en vue d'une modification d'achat durable. Sont-ce les clients qui ont des taux de nourriture très importants, ou ceux dont les valeurs sont faibles, ou encore les acheteurs possédant un taux de nourriture médian ?

Ces deux questions centrales montrent qu'il est évident que l'hétérogénéité des clients requiert une diversité de stratégies avec une gestion individualisée de l'allocation des ressources pour sélectionner les acheteurs adéquats dont le comportement d'achat peut être modifié de manière durable. Les programmes de fidélisation poursuivent ainsi globalement deux stratégies principales qui sont complémentaires et dépendent du contexte du marché:

□ la gestion de l'hétérogénéité des clients, en tant qu'instrument de discrimination des actions marketing pour mieux gérer la diversité de ces derniers et leurs besoins.

□ la gestion de la relation client avec l'objectif général de modifier durablement le comportement des consommateurs afin de les maintenir et d'accroître leur niveau d'affaires.

La figure suivante résume les conditions d'applicabilité de ces deux options stratégiques :

Potentiel de la relation	Faible	1. Sélection	2. Discrimination :
	Forte	3. Contrôle comportemental :	4. Personnalisation : Gestion Hétérogénéité
		Gestion Relation	+Relation

Figure.5 Les stratégies des programmes de fidélisation

On se rend compte que plus l'hétérogénéité de la population est forte, plus la carte de fidélité peut agir comme instrument de sélection de la cible et de la discrimination des offres.

De l'autre côté, plus le potentiel de la relation est fort, plus le programme peut servir de catalyseur relationnel en vue d'une modification durable du comportement d'achat. Comme on peut le constater, les deux options ne sont pas incompatibles mais complémentaires.

Un programme de fidélisation est un instrument qui s'intègre parfaitement dans une stratégie marketing orientée client. Il permet de gérer le portefeuille clientèle de manière dynamique en fonction de la valeur des clients et de leurs cycles de vie. Pour cela, il poursuit deux stratégies qui se complètent, la gestion de l'hétérogénéité de la clientèle pour exploiter leur diversité, et la gestion de la relation client pour domestiquer les consommateurs ainsi qu'augmenter leur niveau de consommation. Les deux approches se complètent dans une optique de gestion de cycle de vie de clients, d'acquisition, de développement de la relation et de maintien ainsi que d'abandon.

Un des rôles stratégiques du programme de fidélisation serait alors de faire face au problème de la diversité des besoins individuels et de détecter et sélectionner les clients les plus sensibles aux actions de fidélisation, de cross-selling ou d'up-selling, auxquelles on est sûr qu'ils réagissent, soit par des changements de comportement de fréquentation ou de choix, conduisant ainsi à un meilleur ajustement des ressources. C'est dans cette optique que **Benavent et al.** (2000) préconisent une diffusion sélective de la carte de fidélité qui passe par l'identification des cibles sensibles et rentables. Ceci exige donc une analyse plus approfondie des effets de la carte au niveau individuel, l'aboutissement d'un tel travail devant être une proposition de critères de segmentation en fonction

de la sensibilité à l'action de fidélisation, de la valeur de clientèle (VAC) et des cycles de vie associés. Ceci encourage aussi le développement de bases de données clients ainsi que leur exploitation statistique. La carte de fidélité devient ainsi un instrument d'identification du consommateur à chaque occasion d'achat.

Dans le cadre de la gestion de la relation client, la capacité à maintenir un monopole local et à augmenter la consommation peut se réaliser avec la dichotomie approche transactionnelle et relationnelle. Ainsi, la constitution de marchés captifs peut être fondée à la fois sur la création de préférences, sur les techniques de fidélisation et les coûts de changement.

Stratégies	Actions	Effets
Gestion de l'hétérogénéité	Discrimination (4P du marketing mix)	Gestion portefeuille client : Sélection des clients (VAC/Cycle de Vie) + Profitabilité
Gestion de la relation client	+ Engagement et Confiance + Barrières à la sortie /+ Dépendance/ Interdiction de choix Satisfaction Externalités / Heuristiques de choix	Contrôle et modification du comportement d'achat - Multi- fidélité + Durée de vie + Volume de vente - Vensibilité aux offres concurrentes

Tableau 1 Les politiques de fidélisation

## D. Les actions de fidélisation

Parmi les pistes d'actions de fidélisation, on distingue les actions préalables à la fidélisation stricto sensu, (1, 2, 3) des actions de fidélisation proprement dite (4, 5, 6).

1) *La prévention de l'infidélité* : l'étude des clients perdus (les abandonnistes).

Dans plus de la moitié des cas étudiés par GMV Conseil (quel que soit le produit, quel que soit le marché) le client a manifesté son mécontentement ou a demandé qu'on s'intéresse à lui, avant de changer de fournisseur.

Quand il se manifeste ainsi, le client cherche à ce qu'on l'aide à rester client. Si le vendeur n'y fait pas attention, le client peut décider de rompre la relation alors qu'il n'avait pas l'intention de le faire au départ.

C'est donc au management commercial de l'entreprise de veiller à ce que ces signaux faibles d'infidélité des clients soient bien interprétés et traités.

2) *L'enquête de satisfaction* : une opération commerciale impliquante. Quand les questions posées traduisent les " vrais " problèmes du client, quand la forme adoptée et l'enquêteur choisi manifestent l'importance que l'on attache à l'avis du client, l'enquête de satisfaction montre efficacement la considération que l'on porte au client, c'est donc en soi une action qui peut contribuer à sa satisfaction.

C'est une opération commerciale très impliquante. En demandant l'avis du client on s'engage implicitement à faire au moins une partie des améliorations demandées. L'entreprise devra lui restituer les résultats et s'engager explicitement sur les progrès prévus.

3) *Les normes de qualité de service* : " mesures en continu " et " clients mystère "

Certaines composantes de la satisfaction peuvent faire l'objet d'une mesure objective périodique (respect des délais, conformité des livraisons, amabilité de l'accueil, rapidité de réactions...). Ce sont des repères opérationnels qui traduisent la spécificité d'un service.

Ceux-ci peuvent être évalués par des " mesures en continu " ou par " clients mystères ". Cette technique permet d'évaluer la qualité des services "immatériels" (amabilité, considération...).

A un même facteur de satisfaction peuvent correspondre plusieurs standards. Un même standard peut être utile à plusieurs facteurs. La

confrontation des deux mesures permet de disposer des axes de progrès à la fois pertinents et opérationnels.

4) *Les avantages accordés aux clients fidèles* : les cadeaux, les clubs, les partenariats.

Les programmes dits de fidélisation récompensent par des cadeaux divers un volume ou une augmentation de volume de la consommation. Ils s'apparentent aux remises ou primes quantitatives de fin d'année.

Leur efficacité est certaine pourvu qu'ils:

- se focalisent sur les clients les plus rentables,
- s'orientent sur la création de valeur et non sur la baisse des prix

- soient soutenus par la communication.

Des systèmes de " clubs " peuvent être développés avec les meilleurs clients. Des partenariats avec d'autres fournisseurs permettent d'accroître la valeur offerte au client.

5) *L'engagement client, une argumentation contre le facteur prix* :

Un client est à la fois un acheteur et un utilisateur. En tant qu'acheteur, il s'intéresse au prix, en tant qu'utilisateur, aux autres facteurs de performance, de commodité, de fiabilité.

Pour obtenir la fidélisation du client, il faut expliciter et valoriser les services qui accompagnent la fourniture des produits, et faire une distinction claire entre ce qui appartient à l'offre de base (et correspond au tarif de base) et ce qui est fourni en plus (informations privilégiées, conditions particulières, etc...).

Une bonne façon d'expliquer et de valoriser ces services est d'en faire une "promesse commerciale", ensemble d'engagements présentés aux clients, assortis de repères qui permettent aux clients de vérifier si ces engagements sont bien tenus et, si tel n'est pas le cas, de connaître les compensations qui leur sont dues.

6) *Du mass market au one to one*: L'émergence du one to one, démarrée depuis 15-20 ans chez **GMV conseil**, redessine le marketing et modifie les rapports entre l'entreprise et ses clients : il est à la fois l'aboutissement d'un projet qui " parle " au consommateur individuel, et un point de départ pour reconstruire d'autres offres, toujours plus adaptées même si elles restent industrialisées.

Il faudra pour cela préparer et mobiliser l'entreprise autour d'une relation individualisée avec, potentiellement, chacun des milliers, voire des millions de clients.

## E. Stratégies et outils des programmes de fidélisation

La prolifération des programmes de fidélisation n'a épargné aucun secteur. La distribution a rapidement compris les enjeux de cet outil de fidélisation. En France, la majorité (71%) des enseignes généralistes (E. Leclerc, Carrefour-Promodès, Casino,...) et spécialistes (Ikéa, FNAC, Kiabi,...) possède une carte de fidélité. Les autres secteurs ont également recours à un programme de fidélisation, c'est notamment le cas de celui de l'automobile (Volkswagen/Audi et General Motors), du secteur bancaire (American Express, et en France, la Société Générale), du domaine des services (Tiscali-Infonie, Cégétel, Hertz, Avis, Air France etc..), de l'industrie (Klorane, du groupe Pierre Fabre ; PHAS du groupe L'Oréal ; Evian, du groupe Danone). On s'aperçoit que tous les secteurs d'activité qui délivrent un bien ou un service utilisé régulièrement et de valeur unitaire relativement élevée, s'approprient des programmes de fidélisation. Ils revêtent une importance plus ou moins forte, selon les secteurs d'activité.

Les deux principaux facteurs à prendre en compte sont la différenciation des produits ou services et la fréquence des achats. Les secteurs d'activité où le produit est indifférencié et où l'achat est relativement fréquent, sont ainsi ceux ayant le plus recours aux programmes spécifiques de fidélisation.

Concrètement, dans quelle situation vaut-il mieux mettre l'accent sur la discrimination, dans quel contexte une entreprise doit-elle préférer renforcer la relation avec le client ? Cet arbitrage doit certainement être fait en fonction du degré de différenciation des produits, de l'hétérogénéité des clients, de l'intensité de la compétition, du degré d'implication pour les produits et de la fréquence d'achat.

Par ailleurs, les éléments clés qu' **O'Brien et Jones** (1995) ont établi pour évaluer un programme de fidélisation sont les suivants :

- Le système de gratification :
  - ◆ la simplicité d'utilisation du programme ;
  - ◆ la valeur monétique des gratifications ;
  - ◆ la probabilité de pouvoir atteindre les gratifications immédiates et/ou différées ;
  - ◆ la variété des gratifications: tangibles (« Hard Benefits ») ou intangibles (« Soft Benefits ») ;
  - ◆ la valeur aspirée des gratifications ;
- l'animation du programme.

### 1. Système de gratification :

La motivation, tout comme l'effort et le comportement, est influencée par l'espérance d'un gain (Thaler 1980). Il devient ainsi aisément compréhensible que les systèmes de gratification, immédiats ou différés, tels que les programmes de fidélisation, deviennent centraux car ils peuvent conduire à cette influence des motivations et des comportements des consommateurs (Boozin et al. 1991).

Dans ce cadre, on constate que l'impact sur le comportement d'achat au travers des récompenses immédiates est relativement bien exploré. En revanche, la manière dont des gratifications différées agissent dans le futur est moins claire, c'est-à-dire dans un contexte où les gains n'apparaissent pas en même temps que les coûts ou les efforts (Sorman 1998). On se demande alors quel est le degré de recul maximal pour qu'un programme ne devienne pas démotivant. D'autres interrogations sur les gratifications, pourtant déterminantes pour qu'un programme soit adopté et utilisé, touchent les aspects concernant la diversité, la valeur monétaire à proposer et la valeur aspirée des récompenses.

#### *e) La simplicité d'utilisation du programme*

Les bénéfices offerts ainsi que la manière de les acquérir doivent être clairement expliqués et communiqués dans une optique de réduction des efforts cognitifs. Plus l'utilisation du programme est simple, c'est-à-dire un geste banal, plus il aura de chances de réussir. Ainsi, les magasins E. Leclerc proposent un «porte monnaie électronique» qui permet d'épargner sur la carte de fidélité tous les points gagnés sous forme de monnaie privée pour les utiliser par la suite comme moyen de paiement privé dans les points de vente.

#### *f) La probabilité de pouvoir atteindre la récompense*

Des investigations sur le comportement humain ont démontré que certains individus possèdent une forte motivation à s'engager dans des efforts conduisant à l'obtention d'un futur bénéfice (Atkinson 1957, Nicholls 1989).

C'est cet aspect que les programmes de fidélisation s'approprient lors de la construction des systèmes de gratification. Globalement, il y a deux modes de gestion: les récompenses différées et immédiates.

Dans le cadre des récompenses différées, c'est le système de points qui est actuellement le plus utilisé par tous les secteurs d'activité. C'est un outil bien adapté pour gérer l'hétérogénéité et

pratiquer une discrimination par les prix. Pour cela, le système proportionnel et le système par pallier sont les plus adaptés. Le principe du premier consiste à récompenser proportionnellement plus les meilleurs clients. Le deuxième système incite à consommer plus pour atteindre le prochain seuil de points offrant plus d'avantages. Ainsi, il offre un minimum de points à de petits consommateurs non rentables, un maximum de points à la clientèle intermédiaire qui est très profitable, et peu de points à de très gros consommateurs qui achètent inévitablement.

Les récompenses immédiates, principalement utilisées par les distributeurs, sont des remises directement déduites à la caisse sur certains produits ou marques en promotion, les jeux ou les loteries.

**Girard** (1999) recommande de proposer à la fois des récompenses immédiates, pour stimuler les ventes à court terme, et différées, pour accroître la fidélité à long terme. Pour ne pas démotiver le client, il est cependant préférable de ne pas trop les différer dans le temps. **Johnson** (1999) propose une règle simple: le consommateur moyen devrait atteindre sa prime en moins de six mois. Par exemple, un client dépensant 12.000 francs par an devrait atteindre sa récompense au bout de 6.000 francs, théoriquement dépensés au bout de six mois.

La répartition selon l'utilisation de récompenses immédiates ou différées est résumée dans le tableau suivant :

Type de récompenses	Remises immédiates	Points	Bons d'achats	Portefeuille électronique
Total	58%	87%	41%	5%
Distribution	63%	80%	72%	7%
Service	56%	97%	17%	3%

Tableau 3 Répartition des systèmes de récompense

La majorité des entreprises (60%) propose les deux systèmes. Il s'agit principalement des entreprises provenant du secteur des services, notamment les loueurs de voitures, les compagnies aériennes ainsi que les enseignes de distribution allemandes. Seulement 5% des firmes offrent uniquement des réductions immédiates et 35% offrent seulement des réductions différées.

Quant à la validité des points, la majorité des programmes de fidélisation possède une durée de deux ans. Cependant, il est souvent possible de la prolonger à vie dès que l'on renouvelle un achat dans un certain laps de temps.

### *g) La variété de la récompense*

Regardant la pratique des entreprises, on constate que celles-ci font en effet la tentative de satisfaire un grand nombre de besoins

exprimés par les clients dans une optique de stratégie différenciée en vue d'une pénétration importante et d'une gestion dynamique des cycles de vie. Ainsi, la panoplie des produits et services proposés contre des points est très variée, allant des bénéfiques tangibles (« hard benefits »), comme des réductions, des coupons, des cadeaux etc...., à ceux qui sont intangibles et de nature affective (« soft benefits »), comme la reconnaissance, le statut, le prestige, les services, les privilèges (Kivetz et Simonson 2002).

Le danger de cette multiplication de gratifications est que les investissements financiers deviennent lourds liés aux coûts de gestion. De plus, une relative incompatibilité avec l'image et le positionnement de la marque peut être source de problème (Barlow 1994 et 1996).

Il est alors préférable de proposer des bénéfiques qui sont liés à l'activité principale de l'entreprise sponsor pour construire la fidélité autour de la force de la marque (Aaker 1991, Roehm et al. 2002) et non autour du programme de fidélisation. Si ce dernier devient le facteur déterminant de l'achat, ce qui est souvent le cas pour des produits à faible implication ou de faible qualité, la récompense, qui n'a pas de lien avec l'entreprise sponsor, peut devenir la principale motivation de la fidélité et non le produit acheté. Et une fois acquise, la principale motivation pour effectuer des achats répétés disparaît (Rothschild et Gaidis 1981).

Sur cet aspect, il est alors préférable du point de vue de l'entreprise de ne pas augmenter la pénétration et d'accroître la fréquence d'achat de la clientèle existante et rentable.

Le tableau suivant montre que la plupart des entreprises proposent plusieurs possibilités pour correspondre aux des cibles les plus diverses :

Transformation des points	%
En cadeaux sur catalogue	68%
En bons d'achats	41%
En réductions chez des partenaires du programme	62%

Tableau 5 La répartition de la transformation des points

D'une manière générale, on trouve trois possibilités de transformation des points : l'échange contre des cadeaux, présentés dans un catalogue, l'échange contre des bons d'achat valables sur des produits du sponsor du programme, et enfin, l'échange contre des réductions chez des partenaires.

Les enseignes de distribution sont celles qui proposent la plus grande variété de récompenses n'ayant pas ou peu de lien avec leur activité principale. En revanche, les prestataires de service

proposent dans la plupart des cas leurs propres produits, c'est-à-dire des services, mais ils font la tentative d'élargir leur panoplie de primes, en cherchant les partenariats les plus divers. Par exemple, les compagnies aériennes comme **Air France** proposaient traditionnellement des billets d'avion, leur produit principal, mais élargissent depuis peu leur portefeuille de gratifications. Ainsi, on peut utiliser les « Miles » pour des séjours dans des hôtels du groupe **Accor**, ou pour des locations de voiture chez **Hertz**.

#### *h) La valeur monétique et perçue des récompenses :*

Lorsqu'un acheteur s'engage dans un programme, il va alors considérer les coûts ou efforts perçus de son engagement, comme les frais d'adhésion, les données personnelles offertes à l'entreprise, les coûts de changement, le changement du comportement d'achat nécessaire, le remplacement d'une marque habituellement achetée etc., contre les gains de l'expérience de la consommation. Seulement si les gains sont supérieurs aux coûts, la décision d'adhésion et de changement du comportement se fera. Le succès d'un programme de fidélisation auprès des acheteurs dépend alors fortement de la valeur que les récompenses apportent en vue d'une diminution des coûts psychologiques de la consommation.

Dans ce contexte, il convient de distinguer entre la valeur monétique de la récompense et sa valeur aspirée.

#### □ La valeur monétique des récompenses

La valeur monétique des gratifications correspond au ratio de la valeur monétique de la récompense et des efforts ou achats nécessaires pour l'acquérir. Il est évident que plus ce ratio est important, plus le programme devient intéressant du point de vue du consommateur.

Une forte hétérogénéité de la valeur monétique a été observée selon les secteurs (tableau suivant). Dans le cas du programme de **Shell**, il faut acquérir 600 points pour recevoir un bon d'achat de 40 francs, représentant des achats d'environ 30.000 francs, cent visites, soit un rapport monétique de 0,13%. En revanche, pour avoir un billet prime chez **Air France** d'une valeur de 1.500 francs, il faut réaliser vingt vols représentant des dépenses de 30.000 francs soit un rapport monétique de 5%.

	<i>Avis</i>	<i>Air France</i>	<i>SFR</i>	<i>Champion</i>	<i>Shell</i>
Programme de fidélisation	<i>Azur/Senior/Business</i>	<i>Fréquence Plus</i>	<i>Sésame</i>	<i>Iris</i>	<i>Club Avantages</i>
Variété des récompenses	Location voiture WE	Vols/Hôtels/ Locations	Unités Téléphone	Catalogue produits	Catalogue Produits
Valeur Récompense	735F	1.500 F	165 F	50 F	40 F
Points/tranche d'achat	1 point/3F	1 point/1,5F	1 point/1F	1 point/5F	1point/50F
Points requis	1.000	20.000	4.400	1.000	600
Achats nécessaires	3.150	30.000 F	4.400 F	5.000 F	30.000 F
% des achats effectués	24%	5%	3,8%	1,0%	0,13%
Panier moyen	450	1.500 F	165 F	500 F	300 F
Nombre d'achats répétés	7	20	27	10	100

Tableau 6 La comparaison de la valeur monétique des récompenses (Meyer-Waarden et Benavent 2001)

### □ La valeur aspirée des récompenses

Pour évaluer l'intérêt d'une gratification, une autre variable à considérer est sa valeur aspirée. Dans ce contexte, il faut tenir compte de la valeur qu'elle procure au moment de l'expérience de la consommation, c'est-à-dire l'acte d'achat, et dans le futur, si elle est différée dans le temps. Par exemple, un vol gratuit d'Air France à une destination exotique, ou un privilège, possèdent du point de vue du consommateur, une valeur perçue supérieure à celle d'une réduction immédiate à la caisse d'un supermarché. Il faut alors distinguer les gratifications en fonction de la valeur qu'elles inspirent, c'est-à-dire utilitaire (plutôt des bénéfices tangibles, comme une réduction immédiate ou une réduction du temps d'attente à la caisse), sociale (des gratifications intangibles, comme les privilèges), hédoniste (gain d'un séjour de Thalassothérapie) ou éthique (offrir ses miles pour une bonne cause).

Nombreux sont les exemples qui renforcent cette idée. Le programme de fidélisation de **Mercedes** offre la possibilité de transformer les points contre un vol dans un avion de combat ou contre un tour en bolide de Formule 1, le **7 Club** de Pro 7, la troisième station télévisée en Allemagne propose le V.I.P. Service donnant l'occasion de rencontrer des vedettes de cinéma ou de participer en tant qu'acteur ou figurant à des Sitcoms. Les compagnies aériennes (**Lufthansa**, **Air France**, etc.), chaînes d'hôtels (**Accor**) et les loueurs de voitures (**Avis**, **Hertz**) proposent des sur-classements en échange des points.

## 2. L'animation du programme de fidélisation

Un programme de fidélisation offre de formidables opportunités de faire de la communication individualisée. Pour atteindre ce but, il est nécessaire d'intégrer de nouvelles possibilités de communication. Le contact doit être régulier, mais pas abusif.

**Butscher** (1998) préconise une fréquence trimestrielle ou mensuelle. Les moyens de communication peuvent être très divers et sont résumés dans le tableau suivant:

Forme de communication	Kirstgens (1995)	Meyer-Waarden (2001)
	%	%
Magazine	71	72
Mailings	55	89
Newsletter	24	87
« Hotline » téléphonique	21	93
Rencontres entre membres/Événements spéciaux	21	18
Internet	5	81

Tableau 7 Répartition des outils de communication

La majorité (71%) des entreprises proposent un magazine avec des informations générales, pratiques, promotions en cours, conseils relatifs à la beauté, la santé, la cuisine, qu'elles offrent à leurs clients fidèles.

D'autres moyens de communication sont les mailings personnalisés ou les newsletters (72% des entreprises en font) qui informent généralement sur les offres spéciales, les nouveaux produits, ou qui sont envoyés à l'occasion des anniversaires des membres.

La « hot-line » téléphonique est un moyen de communication privilégié qui encourage un contact spontané et actif de la part des membres. Cet outil a vu un essor spectaculaire, car si en 1995 seulement 21% des entreprises en disposaient (Wiencke et Koke 1994, Kirstgens 1995), aujourd'hui, la quasi-totalité possède une « hot-line » (91%).

Parmi d'autres moyens de communication, se trouvent les événements organisés pour les membres. Ainsi, le **club Steiff** organise régulièrement des bourses d'échange ou des ventes aux enchères de leurs fameuses peluches, destinées à leur membres.

L'augmentation de la popularité d'Internet a également ouvert d'importantes opportunités de personnalisation pour les programmes de fidélisation.

### 3. Conclusion générale sur les stratégies de fidélisation

Nous avons vu que dans beaucoup de secteurs, une partie importante des budgets promotionnels est consacrée aux programmes de fidélisation à vocation stratégique défensive.

Ces programmes correspondent réellement au besoin actuel des entreprises de se réorienter davantage vers les clients. Il permet de gérer le portefeuille clientèle de manière dynamique en fonction de la valeur des clients et de leurs cycles de vie. Pour cela, il poursuit deux stratégies, la gestion de l'hétérogénéité et celle de la relation de la clientèle. Les deux approches ne sont pas incompatibles, mais au contraire s'imbriquent dans une optique de gestion de cycle de vie de clients, comme le montrent de nombreux exemples dans la pratique.

Ainsi, dans un premier temps le programme de fidélisation vise à créer une préférence pour la marque ou le fournisseur afin de recruter de nouveaux clients et de gérer la diversité des consommateurs par la discrimination de l'offre, en faisant appel à des techniques de discrimination, notamment par les prix. Par la suite, la composante relationnelle et défensive prend le relais et cherche à sélectionner et segmenter les consommateurs pour gérer la relation avec la clientèle sur le long terme avec une approche client individualisée, visant à augmenter l'engagement et la confiance en vue de maintenir ainsi que domestiquer des groupes de clientèles et de les isoler des pressions concurrentielles.

Ensuite, le programme cherche à augmenter la valeur pour certains clients à fort potentiel pour lesquels les taux de nourriture sont trop faibles afin d'augmenter leur niveau de consommation et modifier durablement leur comportement d'achat. Les programmes de fidélisation et leurs infrastructures trouvent alors leur intérêt dans la possibilité d'évaluer la valeur des clients, de gérer la relation de manière dynamique en fonction des cycles de vie, et d'individualiser le marketing mix. En particulier, la discrimination par les prix offre des opportunités d'attirer le plus grand nombre de consommateurs et de faire payer à chacun le prix le plus élevé possible sans perdre trop de marge. L'efficacité d'un système de fidélisation dépend évidemment de ses caractéristiques et avantages attribués, mais également de la valeur ajoutée procurée par la relation qu'il est susceptible d'engendrer.

D'un autre point de vue, et par rapport au cycle de vie du client, un programme de fidélisation est un outil de : 1) constitution relationnelle, de 2) renforcement du niveau transactionnel dans le cadre d'une maturation de la relation, et de 3) rétention pour augmenter la durée de vie (voir figure suivante). Le programme de fidélisation va donc au-delà de la communication ou des distributions

de primes de fidélité. C'est un programme qui se veut global, à la mesure de l'enjeu de préservation du fond de clientèle et du maintien du capital commercial de l'entreprise.

Les programmes de fidélisation efficaces sont non seulement difficiles à mettre en place, mais ils peuvent également s'avérer très coûteux. Un autofinancement est rarement le cas, surtout sur le court terme (Butscher 1998), car la construction de la base de données s'avère longue avant qu'elle ne soit suffisamment opérationnelle et avant que des économies d'échelle ne soient réalisées. Selon **Holz et Tomczak** (1996), environ la moitié des programmes de fidélisation analysés s'autofinancent à 80%. En effet, le choix d'un concept financier solide, est après la sélection des récompenses adéquates, l'étape la plus importante lors de l'établissement d'un programme de fidélisation.

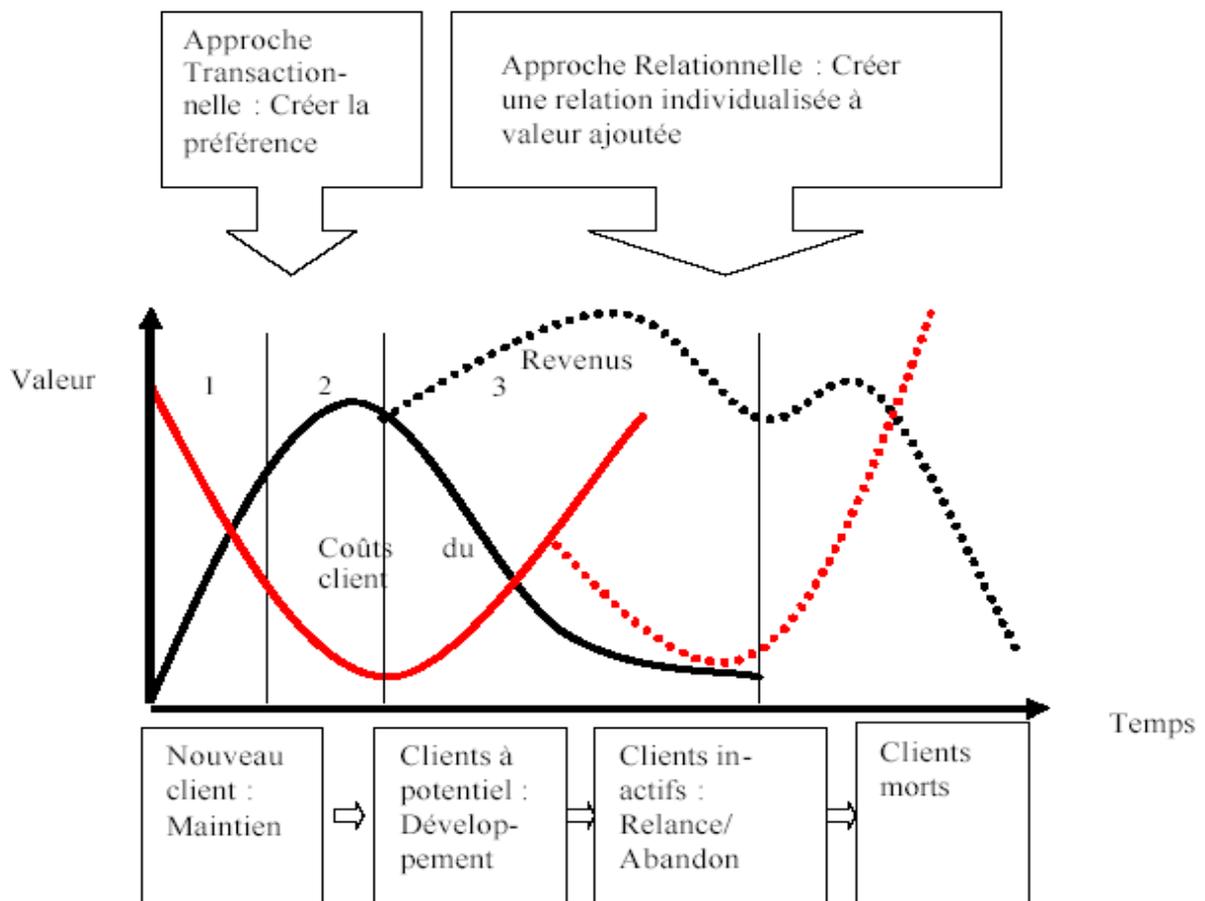


Figure.10 Le fonctionnement d'un programme de fidélisation dans la gestion des cycles de vie client

## F. La relation CRM /fidélisation

Le marketing relationnel peut se définir comme un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. Il ne peut être assimilé à d'autres systèmes semblables ou parents du fait de ses deux caractéristiques conjointes :

□ Le marketing relationnel utilise des moyens d'action personnalisés et interactifs. Il n'inclut donc pas les moyens de communication corporate par mass-médias, relations publiques, sponsoring, etc.

□ Le marketing relationnel vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients plutôt qu'à déclencher un achat immédiat de leur part. C'est ce qui le distingue de la force de vente et du marketing direct au sens strict, dont l'objectif principal reste court-termiste où il y a prédominance du caractère transactionnel plutôt que relationnel.

Nous nous intéresserons plus particulièrement ici à la fidélisation dans le cadre du marketing relationnel correspondant au-delà du recrutement de la clientèle à son maintien et développement. Ceci précisé, il convient de signaler que la fidélisation est un objectif central du marketing relationnel, parce que fidéliser coûte simplement moins cher que recruter. Aussi, parce que la fidélisation des consommateurs devient progressivement le principal facteur de croissance dans des marchés matures et dans des pays à démographie stable ou déclinante.

Dans ce cadre, il faudrait dans un premier temps :

Récompenser et encourager les clients pour leur fidélité (cartes et points de fidélité...).

Par la suite, les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque, cette phase étant considérée comme l'aboutissement du processus de fidélisation. En effet, le marketing relationnel peut enfin se fixer comme objectif de transformer les clients en amis ou même en partenaires de l'entreprise ou de la marque en les associant activement à sa vie (Club des clients, parrainage...).

En d'autres termes, il s'agit d'une politique personnalisée qui consiste à moduler l'échange des ressources (produit, service, information, argent, risque) en fonction des habitudes et préférences du client. Cette politique nécessite la mise en place d'une interface de communication sophistiquée appelée aussi le Customer Relationship Management (CRM). Celle-ci n'est en fait qu'un prolongement, une systématisation de ce mouvement historique de déploiements de technologies de l'information dans le champ de la gestion client.

Le modèle proposé par *Cap Gemini* dans son approche dynamique de la gestion de la relation client illustre parfaitement le rôle de la fidélisation dans le marketing relationnel. Il présente ainsi un ensemble de modules organisés en quatre phases : étude, offre, acquisition, fidélisation, et se rapproche ainsi plus de la vision orientée client.

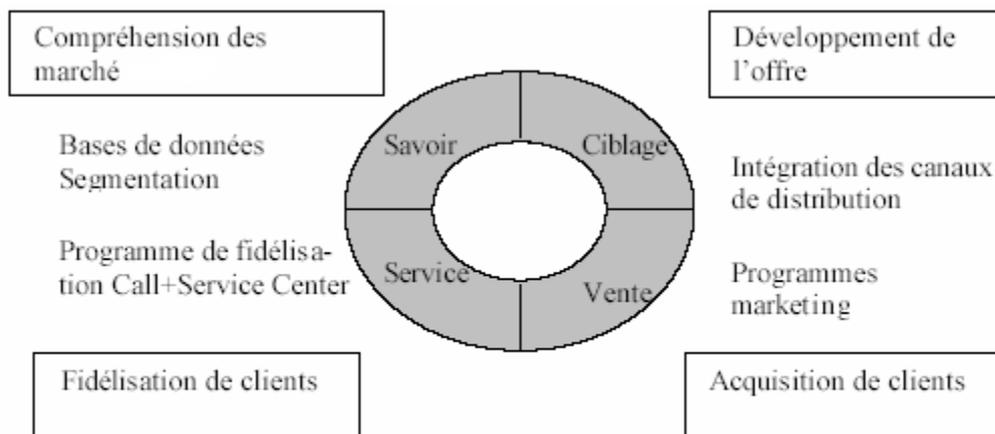


Figure.4 Schéma de Cap Gemini

**Lefébure et Venturi** ont formulé ceci de la manière suivante :  
« La gestion de la relation (CRM) client combine l'infrastructure technologique et les stratégies commerciales pour identifier, acquérir, fidéliser et contrôler les meilleurs clients, avec l'ultime but d'augmenter la rentabilité. Le point central est de bâtir une relation individualisée durable à l'aide des nouveaux systèmes d'information, des techniques de fidélisation et de l'intégration d'une multitude de canaux de distribution en capitalisant sur l'ensemble des points de contact».

Il devient alors clairement visible que le CRM est l'infrastructure d'un programme de fidélisation qui permet d'un point de vue plus technologique l'acquisition de données relatives aux besoins et

comportements des clients, leur codification, leur normalisation, leur stockage, la construction d'un *datawarehouse*, leur communication, leur analyse et leur segmentation en temps réel en vue d'une construction d'une stratégie marketing personnalisée et individualisée.

Le but ultime est d'augmenter l'efficacité commerciale, c'est-à-dire le rapport entre le temps et les moyens investis sur un client et la marge générée par ce dernier au cours de sa vie. Le principe général consistant à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper les événements, le bon moment, le canal optimal (centres d'appels, forces commerciales, web, etc.) et le bon prétexte pour le prochain contact ou la prochaine action.

Identifier qui sont ses clients, comprendre leurs besoins et leurs comportements dans le temps pour pouvoir les influencer, savoir mesurer et prévoir leur rentabilité, maîtriser les risques associés, gérer efficacement les campagnes sur tous les canaux sont alors les enjeux majeurs de la gestion de la relation client (CRM). C'est dans ce contexte que les stratégies et le programme de fidélisation s'intègrent alors parfaitement dans le CRM, sous forme de gestion du recrutement, du maintien, du développement et de l'abandon de la relation. Pour cela, ils s'appuient sur des bases de données marketing ou sur les remontées des opérations promotionnelles afin d'identifier et de segmenter les clients après leur recrutement en fonction de leur cycle de vie.

Cette segmentation plus fine permettra de différencier les actions menées auprès des foyers en fonction de leurs réactions et de leurs attentes.

D'ailleurs, tous les clients n'ont pas pour l'entreprise la même valeur. Leur structure et leur contribution au chiffre d'affaires de l'entreprise obéit généralement à la loi de Pareto des 20/80.

Les gros clients représentent une part encore plus grande des profits, notamment parce qu'ils font moins d'achats en promotion. Ils sont souvent aussi de gros acheteurs du marché, et possèdent un potentiel d'achat supplémentaire.

En recrutant principalement les gros clients actuels et potentiels, l'entreprise se donne les moyens de concentrer ses actions marketing sur les cibles les plus intéressantes, au lieu d'arroser indistinctement tous les consommateurs, comme on le fait quand on utilise seulement les mass-médias.

Une enseigne peut également souhaiter aller au-delà de la relation commerciale et développer un véritable attachement à la

marque pour les clients qui y sont prédisposés. Cet attachement est obtenu par un dialogue (communication personnalisée bi-directionnelle) et même, par une personnalisation du service avant, pendant ou après la prestation habituelle. Ceci se traduit pour le client par :

- Une réduction du coût de traitement de l'information par une communication personnalisée ;
- Une baisse des coûts liés à l'achat ;
- Un accroissement de la valeur perçue du service délivré : personnalisation du service en fonction des préférences, adéquation aux équipements possédés,...

Par la suite, la fidélisation s'inscrit dans une approche d'allocation de ressources et sélectionne les individus en fonction de leur appartenance dans une optique d'instauration d'une relation interactive et individualisée à valeur ajoutée, axée sur le long terme pour proposer des offres de plus en plus personnalisées en fonction des objectifs qui peuvent être d'abord le maintien, puis le développement et enfin l'abandon des clients.

Néanmoins, il serait difficile de parler de fidélisation dans le cadre du marketing relationnel dans le cas où certaines techniques auraient tendance à se banaliser et à perdre rapidement de leur efficacité. Le meilleur exemple en est celui des points de fidélité pour les grands voyageurs aériens «**frequent fliers programs**». Ils ont tendance à devenir des outils promotionnels sans effets durables sur les attitudes des clients. Les techniques de marketing relationnel sont peu efficaces si elles sont employées seules, et ne le deviennent que si elles viennent compléter (et non remplacer) d'autres moyens de fidélisation plus fondamentaux et plus puissants, au premier rang desquels figure la valeur du produit. « Il faut ajouter la qualité de la relation à la qualité du produit, et non pas chercher à remplacer celle-ci par celle-là ».

## G. Programmes de fidélisation sur Internet

Que ce soit on ou off line, un programme de fidélisation répond généralement au même objectif qui est de créer une relation entre les consommateurs et une marque. Pour cela, beaucoup de techniques sont disponibles. Mais le Web a la particularité d'animer un programme de fidélisation plus facilement et pour un coût moindre que le papier. C'est la raison pour laquelle aujourd'hui beaucoup de programmes off-line intègrent Internet soit en amont,

soit en aval de l'acte d'achat. C'est la stratégie de fond suivie par **Accor**, mais aussi celle adoptée par **Total** avec **Mouvango**.

Pour un programme de fidélisation, Internet n'est pas une finalité. Par contre, c'est un média complémentaire fabuleux aux outils déjà existants car il permet de mieux gérer les programmes traditionnels. Le Web est une source relativement importante d'économie notamment au niveau des coûts de gestion d'un programme de fidélisation. Les internautes pouvant s'inscrire en ligne, le travail de saisie des formulaires papiers pour enrichir la base de donnée s'en trouve fortement allégé. Cette option rencontre d'ailleurs un très vif succès auprès des adhérents.

## 1. Les enjeux traditionnels de la fidélisation

Depuis la parution en 1996 du best seller " L'effet loyauté" de Frederick F. Reichheld, l'intérêt de la fidélisation s'est imposé à tous les responsables marketing et est même devenu un "poncif" des enseignements marketing.

En collaboration avec la Harvard Business School, Reichheld, consultant chez Bain & Company, a démontré l'impact de la fidélisation des partenaires de l'entreprise sur sa rentabilité. Parmi ces partenaires, le client est évidemment une cible de choix, puisque selon le même auteur, une augmentation de 5 % du taux de rétention client permet une augmentation des bénéfices pouvant être comprise entre 25 et 85 % selon les secteurs d'activité.

Dans le même ordre d'idée, le Gartner Group affirme qu'une augmentation d'1% du taux de rétention se traduit en moyenne par une augmentation de 8 % des bénéfices.

Même si les chiffres obtenus lors de ces études doivent être pris avec le recul nécessaire en fonction des secteurs d'activité, il ne fait aucun doute que la fidélisation client permet d'opérer un effet de levier pouvant être très important sur la rentabilité.

Différents facteurs permettent d'expliquer l'ampleur que peut prendre cet effet de levier :

### ▣ *L'amortissement des coûts d'acquisition client :*

La fidélisation d'un client permet d'amortir des coûts d'acquisition qui peuvent être parfois prohibitifs, cet état de fait correspond au fameux leitmotiv affirmant que " garder un client revient 5 à 10 fois moins cher que d'en conquérir un nouveau". Les responsables marketing acceptent un coût élevé de recrutement en raisonnant sur la valeur vie (life time value) des nouveaux clients, car c'est la marge nette actualisée sur la durée de vie du client qui doit couvrir le coût d'acquisition.

Bien sûr, si le client n'est pas fidélisé, l'amortissement du coût d'acquisition ne peut se faire. Le levier de rentabilité lié à l'amortissement des coûts d'acquisition est donc particulièrement fort pour les secteurs où la durée de vie d'un client est théoriquement élevée et où par conséquent, les coûts d'acquisition peuvent être très élevés en regard des premières transactions enregistrées. On peut citer par exemple les domaines de l'assurance et de la banque, les clubs de livres ou les clubs de vacances.

### ▣ *L'augmentation du C.A. généré par client*

Pour un grand nombre de secteurs d'activités, plus un client est

ancien, plus en moyenne, il génère du chiffre d'affaires en augmentant sa fréquence d'achat et le montant moyen des achats réalisés.

Cette augmentation du C.A. liée à l'ancienneté du client s'explique par la confiance croissante éprouvée à l'égard du vendeur et par une meilleure connaissance de son offre.

▢ *La diminution des coûts de gestion*

Un client fidèle devient moins coûteux à gérer, car il connaît mieux l'entreprise et son fonctionnement et a tendance à moins utiliser ou de façon plus autonome les fonctions de support. En même temps, l'entreprise apprend également à connaître son client ce qui peut aussi se traduire par la diminution des coûts de gestion.

Bien sûr, le potentiel d'économie lié à la diminution des coûts de gestion est très variable d'un secteur d'activité à l'autre.

▢ *Les effets de recommandation*

Plus un client est ancien, plus sa propension à recommander l'entreprise est forte et plus ses recommandations sont pertinentes et adressées à des profils de prospects correspondant à la cible de l'entreprise.

Les mécanismes ou phénomènes décrits ci-dessus sont des phénomènes constatés statistiquement sur des ensembles de clients. Ils ne s'appliquent pas forcément pour chaque client pris individuellement.

## **2. Les enjeux spécifiques de la fidélisation dans le contexte Internet**

Dans le contexte Internet, les effets de la fidélisation sur la rentabilité sont les mêmes, mais certains des facteurs explicatifs évoqués précédemment prennent un relief particulier, notamment pour les sites marchands.

▢ *L'amortissement des coûts d'acquisition client :*

Jusqu'à l'année 2000, la nécessité d'amortir les coûts d'acquisition clients grâce à la fidélisation semblait encore plus forte pour les marchands de l'Internet que dans l'économie traditionnelle. Cette vision s'expliquait naturellement par une période d'euphorie, voire de folie, de la "net économie". En phase de prises initiales de parts de marché, des acteurs acceptaient de pratiquer des coûts de recrutement clients prohibitifs. Il n'était pas rare à cette époque, qu'un vendeur de produits culturels en ligne ait des coûts

d'acquisition clients proches de 80 € ou qu'un courtier en ligne consacre plusieurs centaines d'€ pour l'ouverture d'un nouveau compte.

Depuis, les choses ont nettement changé et les coûts d'acquisition constatés sur Internet se rapprochent ou même parfois sont inférieurs à ceux constatés sur d'autres voies de recrutement. Selon Shop.org et le Boston Consulting Group, les coûts moyens d'acquisition clients sur Internet sont passés de 71 \$ au dernier trimestre de 1999 à 12 \$ au dernier trimestre de 2001. On peut penser que la tendance fut la même en France. Cette baisse des coûts d'acquisition s'explique par différents facteurs. La période de folie étant passée, les acteurs sont devenus plus rationnels, les vendeurs en ligne bénéficient à ce titre de synergie avec les autres canaux et enfin, le prix de l'espace publicitaire a chuté et les techniques de recrutement basées sur la performance se sont très largement développées.

L'impact sur la rentabilité de l'amortissement des coûts d'acquisition n'est donc plus très différent pour une activité Internet comparée à une activité traditionnelle.

□ *L'augmentation du C.A. générée par client :*

Dans ce domaine, Internet garde probablement une spécificité qui fait que le phénomène d'augmentation du C.A., générée par un client fidèle, est encore plus fort que dans l'économie traditionnelle, et ceci, principalement pour deux raisons : La première est qu'il existe encore un phénomène de peur ou de méfiance à l'égard de l'achat en ligne. Lorsqu'un client achète pour la première fois sur Internet ou commande pour la première fois à un site marchand, il s'agit souvent d'un achat "test". Si le client est fidélisé lors de cette première commande, il se "lâchera" davantage sur les commandes ultérieures. On peut donc penser que l'augmentation du panier moyen liée au phénomène de fidélisation est nettement plus forte sur Internet que dans l'économie traditionnelle, et ceci est d'autant plus vrai pour des acteurs purement Internet qui ne bénéficient pas d'un capital confiance initial.

La deuxième raison est que pour certains acteurs, il est plus facile d'élargir leur offre sur Internet que dans une activité traditionnelle et de pouvoir ainsi élever le C.A. par client. C'est clairement une des bases du modèle d'**Amazon** ou de **CDiscout** en France qui génèrent de plus en plus de C.A. par client en élargissant l'éventail de leur offre. Bien sûr, cette évolution vers une offre élargie ne peut se faire réellement que pour certains acteurs.

▫ *La diminution des coûts de gestion :*

Le potentiel d'économies réalisées sur les coûts de gestion client est probablement la aussi plus fort sur Internet qu'ailleurs, notamment, pour les entreprises ayant mis en place des solutions élaborées de support clients en ligne. En effet, avec l'ancienneté, le client prend de l'autonomie dans les outils de self-service et de gestion de compte en ligne.

▫ *Les phénomènes de recommandation*

Il est également très probable que pour de nombreux acteurs, les phénomènes de recommandation ou de bouche à oreille générés par les clients fidèles soient plus forts sur Internet que dans le commerce traditionnel. Contrairement à ce que l'on pense parfois, ce n'est pas dû essentiellement aux applications de marketing viral proposées par le canal Internet. En effet, la recommandation d'un site marchand reste le plus souvent orale. Ceci est dû aux craintes liées à l'achat en ligne et au fait de s'adresser à de nouveaux acteurs encore méconnus. Plus le contexte suscite de craintes, plus la recommandation d'un proche joue un rôle moteur dans le fait de "franchir" le pas. On peut penser qu'un grand nombre d'internautes a été converti à l'achat en ligne ou dirigé vers de nouveaux acteurs grâce aux témoignages de satisfaction d'amis ou de proches. Pour un grand nombre de start-ups marchandes de l'Internet, le bouche à oreille traditionnel ou électronique est la voie essentielle de recrutement de nouveaux clients.

Les différents effets bénéfiques d'une politique de fidélisation réussie, prennent donc souvent un relief particulier dans le contexte d'une activité Internet.

### **3. Le paradoxe de la fidélisation sur Internet**

La relation entre Internet et fidélisation est très paradoxale, car Internet est à la fois une menace et une opportunité pour les entreprises dans le domaine de la fidélisation.

#### *a) Internet : une menace pour la fidélisation*

▫ *Une recherche d'information facilitée :*

Par la magie de ce que les américains désignent sous le terme parlant de "one click away", les cyber-consommateurs peuvent zapper d'un site marchand à l'autre en un ou deux clics de souris

pour comparer les prix, les produits et les conditions commerciales. Cette possibilité est d'ailleurs renforcée par la transparence (relative) de l'offre permise par les annuaires, les moteurs de recherches et les assistants d'achat (**shopbot**) dont l'usage se développe. Le service **Kelkoo** revendiquait ainsi 15 millions de visiteurs uniques par mois en Europe à l'été 2003. Les coûts de recherche d'information sont donc considérablement réduits sur Internet par rapport à ce qu'ils représentent, notamment en terme de temps et de déplacement, dans le commerce physique.

L'impact de cet accès facilité à l'information est encore difficilement pris en compte car les comportements et les motivations psychologiques des acheteurs en ligne sont encore mal connus, probablement très variables d'un individu à l'autre et très instables dans le temps. Les phénomènes de sensibilité au prix sur Internet sont par exemple encore probablement mal identifiés et peut être parfois surestimés.

□ *Une concurrence au moins nationale :*

Pour les achats effectués en ligne, la nature même d'Internet, supprime les contraintes géographiques au moins au niveau national. La localisation géographique n'influence donc plus la fidélisation et la concurrence s'en trouve naturellement accrue ainsi que les risques d'attrition.

*b) Internet : une menace mais également une opportunité*

Cette notion du "one click away" et cette abolition des frontières géographiques est à double tranchant, car elle permet également à l'internaute de revenir d'un clic sur le site qui a su gagner sa fidélité. Si dans le commerce traditionnel, la fidélisation totale est difficile pour des services ou produits de grande consommation à cause des contraintes géographiques ou temporelles, sur Internet, il est théoriquement possible d'atteindre une "part de client" de 100 % pour la part de ses achats réalisés en ligne sur une catégorie de produits.

De façon assez paradoxale Internet favorise donc à la fois des phénomènes de fidélité exclusive où un internaute achète exclusivement auprès d'un site pour une catégorie de produits et des phénomènes de fidélité multiples où un internaute peut passer d'un vendeur à l'autre, au sein d'un groupe d'offres, en fonction des prix et promotions pratiqués.

### *c) Les limites d'Internet comme interface de contact*

#### *▮ Les problèmes liés à l'utilisation du courrier électronique :*

Contrairement aux adresses postales, les adresses électroniques sont très peu signifiantes car elle ne donnent que très peu voire aucune information sur leur titulaire. Le développement des services d'adresses gratuites ne fait qu'amplifier le problème en y ajoutant la multiplicité possible des adresses pour une même personne. Le mail n'est pas toujours non plus un outil performant de dialogue car certains internautes ne relèvent leur courrier que de façon très irrégulière.

#### *▮ La fiabilité des informations*

Par réticence à délivrer des informations personnelles ou pour gagner du temps certains internautes vont rentrer volontairement des informations fausses ou tronquées dans les formulaires. Bien qu'il existe peu d'informations quantitative dans le domaine il est évident que l'interface Internet favorise ce genre de comportement.

#### *▮ Un format pas toujours adéquat*

Même si la communication spontanée par courrier électronique peut être très riche en information sur le prospect ou client, elle n'est pas toujours dans un format facilitant le stockage et l'utilisation ultérieure de l'information.

#### *▮ Un interfaçage délicat à mettre en place :*

Si l'entreprise n'est pas uniquement présente sur Internet elle doit dans la mesure du possible regrouper les informations obtenues en ligne et celles obtenues par les autres interfaces de contact (ventes en magasins, par correspondances, Minitel,..). La solution optimale mais également complexe et coûteuse est la mise en place d'un interfaçage complet des bases de données. Cet interfaçage est nécessaire pour assurer la cohérence et la personnalisation du dialogue.

#### *▮ Un coût et des efforts souvent sous-estimés :*

Si Internet fournit un interface de dialogue relativement peu coûteux dans sa phase d'utilisation (conception et transmission des messages), une utilisation optimale de cet interface nécessite une mise en place technique et une allocation de moyens qui sont loin

d'être négligeables. Qu'elle soit réalisée en interne ou par un prestataire, la mise en place ou l'adaptation du système d'information commercial (base de données et processus d'alimentation) constitue un investissement lourd à rentabiliser sur le long terme.

De plus, malgré l'automatisation possible des processus de contact, des moyens humains doivent être mis en place pour assurer le dialogue. Amazon qui est bien sur un cas extrême, compte ainsi plus de cent salariés dont la seule tâche est de répondre aux courriers électroniques des clients.

#### ▮ *Des problèmes déontologiques*

Le fait que le visiteur n'ait pas toujours conscience de la transmission, par lui même, d'informations le concernant peut poser des problèmes déontologiques dans l'utilisation future de ces informations.

## **4. Les outils des programmes de fidélisation sur Internet**

### *a) Club clients ou membership*

#### ▮ *Principes et objectifs*

Lorsqu'un site décide de mettre en place un club, c'est tout d'abord pour créer de la valeur ajoutée pour les internautes qui souhaitent s'y inscrire. Cela permet à la fois de se démarquer vis à vis de la concurrence, bien que dans certains secteurs comme la téléphonie, tous les opérateurs ont désormais un club, mais aussi de se différencier des traditionnels chats ou forums qui constituent désormais les outils communautaires "de base".

Dans certains cas, le club sur Internet peut soit constituer un prolongement des offres que l'on trouve déjà dans l'économie traditionnelle (exemple des opérateurs téléphoniques) ou alors constituer réellement une exclusivité pour les membres du club internautes...

La création d'un club va permettre au site de mettre en avant à la fois des services porteurs d'image comme les avant-premières ou les soirées VIP et des services plus traditionnels comme des jeux-concours ou des tests. Un club peut soit être hébergé sur le site dont il dépend, soit avoir une existence propre selon son importance stratégique dans la politique du site.

Ainsi **Le club SFR** est indépendant du site **SFR**, bien que la corrélation entre les deux soit évidente.

La création d'un réel club client en ligne avec des avantages exclusifs et souvent payant pose un problème de différenciation vis à vis des clubs ouverts très présents sur le réseau où l'appellation ne recouvre en fait que le groupe de visiteurs s'étant plus ou moins qualifiés par le biais d'un formulaire pour s'abonner à une newsletter ou pour bénéficier d'une interface personnalisée.

#### ▣ *Objectifs du club*

L'objectif principal d'un club sur un site quel qu'il soit est de fidéliser les internautes vis à vis d'une marque ou d'un site en développant à la fois des sentiments d'appartenance et de privilège. Pour cela, le vocabulaire est particulièrement adapté (privilèges, inscription gratuite, exclusivité, VIP...).

Un objectif secondaire de la mise en place d'un club sur un site peut être de faire augmenter le nombre de pages vues de ce dernier par le phénomène de consultation des membres.

Le fait de mettre en place un club permet également au site de qualifier ses visiteurs de manière précise, grâce à des formulaires d'inscription plus ou moins détaillés.

Cela permet par la suite au site de pouvoir cibler la publicité ou les offres commerciales en fonction des profils déclarés, et pourquoi pas également de revendre ces données à des sites partenaires, ce qui constitue une source de revenus supplémentaires. Mais la collecte de telles données peut également servir à réorienter le contenu de la partie "club" en fonction des attentes de ses membres.

#### ▣ *Les avantages des clubs*

La plupart du temps, on distingue deux niveaux de services destinés aux internautes :

Les services et avantages "simples" comme la création d'un email gratuit au nom du site, une personnalisation de la page d'accueil ou encore un espace réservé pour créer son propre site ou classer ses propres fichiers.

### Les SERVICES du Club Seniorplanet

\* Je souhaite recevoir la Newsletter hebdomadaire contenant le meilleur des articles, les services et les jeux de seniorplanet.fr :

oui  non

\* Je veux avoir mes raccourcis préférés sur la page d'accueil de Seniorplanet.fr :

oui  non

\* Je suis intéressé(e) par une adresse électronique monpseudo@Seniorplanet.fr. Cette adresse est universelle même si je change de prestataire internet. :

oui  non

\* Je suis intéressé(e) par un espace sur Seniorplanet.fr pour créer mon propre site web :

oui  non

(\*) : renseignements obligatoires

**Suite**

Le service le plus couramment rencontré (et le plus indispensable pour créer du trafic) est la newsletter détaillant les toutes dernières offres et les services offerts par le club. Son contenu va porter sur les services et avantages plus "élaborés" proposés par le club, c'est à dire des offres négociées telles que des invitations VIP, des concours dotés de cadeaux, des offres gratuites limitées en nombre, des informations en avant première, et surtout des réductions sur certains produits du site...

**DEVIENS MEMBRE DU CLUB APACHE ET BENEFICIE D'AVANTAGES EXCLUSIFS !**  
Le Club apache c'est une carte à ton nom et un passeport qui te donne accès à une foule de cadeaux.



**La carte apache** te permet d'effectuer tes achats seul, dans la limite de 200F  
En plus, la carte apache te permet de bénéficier :

- Des tarifs préférentiels sur le prix des ateliers (35F au lieu de 40F), sur les cartes d'abonnement (300F au lieu de 350F), et sur tous les autres services
- d'une réduction de 5% sur la médiathèque
- d'informations en avant-première sur les événements apache
- et tu recevras même un petit cadeau de bienvenue !

**Le passeport apache** te permet de cumuler des points et de gagner des cadeaux.  
A chaque fois que tu effectues un atelier, réalises un achat ou profites d'un service, tu peux faire tamponner ton passeport.  
Au fur et à mesure que tu remplis une partie, tu gagnes des cadeaux.

Et bien que la majorité des services proposés par le club soient gratuits, il arrive que certaines offres soient payantes. C'est le cas par exemple des rencontres exceptionnelles mises en place par le **club SFR** qui demande une participation financière aux membres afin de pouvoir rencontrer **Peggy Bouchet** par exemple.

Rencontres et Divertissements  
**Rencontrez Peggy Bouchet**

Rencontres et visites : rencontrez-les, ces gens-là sont exceptionnels

La jeune aventurière vous raconte son extraordinaire traversée.

SFR vous offre la possibilité de rencontrer en exclusivité Peggy Bouchet, auteur en janvier dernier d'un superbe exploit : la traversée de l'Atlantique à la rame. Elle viendra répondre à toutes vos questions et vous livrer son témoignage sur ses 49 jours passés sans voir la terre.

Débat-discussion en groupe autour d'un cocktail convivial.  
Le prix est de 35F/personne.

Réservation à partir du 15/04  
Tapez **S P E C R**, soit **777322**  
communication comprise dans le forfait.

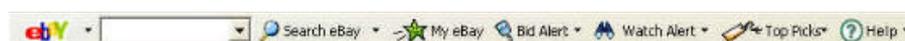
### *b) Les toolbars et les autres outils de fidélisation analogues*

Une toolbar de fidélisation est en général une barre d'outils qui vient s'intégrer dans l'interface d'un navigateur ( le plus souvent sous la barre d'outils classique) et qui est proposée en téléchargement par un site commercial ou un service en ligne pour faciliter, entre autres, l'accès à ses services et contenu. Le programme nécessaire pour l'installation est d'une taille généralement comprise entre 200 et 300 ko voire un peu plus pour des applications très riches.

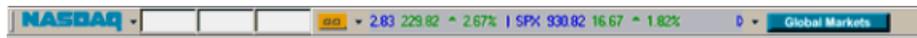
Des variantes de la toolbar de fidélisation peuvent prendre la forme d'un menu d'accès accessible à partir d'un simple logo/bouton placé dans la barre des tâches de l'environnement Windows ou à partir d'un logo "**magnet**" ou d'un onglet accessible en permanence sur l'écran.

Dans la plupart des cas l'utilisateur peut configurer le mode d'affichage de l'application.

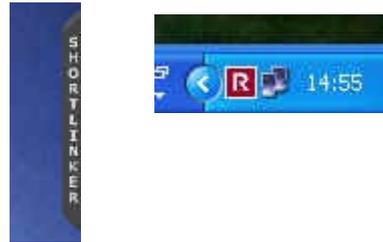
### **La toolbar eBay**



## La toolbar du Nasdaq



L'onglet et le logo de barre des tâches de l'outil Magic Redoute



### ▣ *L'usage et la vocation marketing des toolbars*

Les principaux objectifs de la mise en place d'un service de toolbar ont trait à la fidélisation et à des objectifs d'image et de mémorisation. De façon annexe, la toolbar peut éventuellement générer des revenus liés à des partenariats et être un outil de remontée d'informations.

#### La vocation de fidélisation

Il s'agit de l'objectif essentiel attribué à une application de type toolbar. Cet objectif de fidélisation peut être atteint de deux façons :

Dans un premier temps, la toolbar facilite l'accès au site, à ses contenus et à ses fonctionnalités. Plus le gain de temps lié à ces fonctionnalités est fort, plus l'application joue un rôle dans la fidélisation.

Dans un deuxième temps, plus il y a une notion de service associée à la barre d'outil plus cela constitue par définition un service qui peut être fidélisant pour l'éditeur de l'outil.

#### Les objectifs d'image et de mémorisation

On retrouve ici les dimensions comprises dans la notion de "branding" chère aux anglo-saxons. La simple présence de l'application induit des effets de marque pour l'annonceur puisque son logo est en permanence plus ou moins présent sur l'interface Windows ou sur le navigateur de l'internaute. Cette présence va très souvent produire un effet de « top of mind » pour la marque.

Cet effet de top of mind peut être complété par une dimension plus qualitative liée à la perception de la marque. Si, grâce aux différents services complémentaires, la toolbar rend un service réellement apprécié par l'internaute en dehors même de sa relation à la marque, alors, il y a de grandes chances que la perception de la marque évolue favorablement.

Cet effet d'image peut être également renforcé par le caractère innovant de l'utilisation d'un tel outil, notamment pour une société traditionnelle.

### La remontée d'informations

Une toolbar génère normalement un flux régulier de remontées d'information par le biais de la connexion Internet. Ces informations concernent essentiellement l'usage de la toolbar. Elles peuvent notamment donner des indications sur les fonctionnalités les plus populaires mais également parfois donner des informations de qualification ou de comportement sur la population cible de l'annonceur.

Les informations généralement obtenues sont :

- ▣ Le nombre d'installations et de désinstallations de la barre d'outils
- ▣ Le nombre d'utilisation
- ▣ Les recherches effectuées (nombres et mots clés utilisés)
- ▣ Le nombre de clics ou d'usage des différentes fonctionnalités

L'usage de ces données peut bien sûr soulever parfois quelques questions relatives à l'éthique.

### *c) Autres techniques de fidélisation :*

- ▣ *La mise en page de démarrage*

La mise en page de démarrage d'un site dans la configuration du navigateur d'un internaute est une technique marketing peu évoquée qui peut cependant présenter un grand intérêt.

- ▣ *L'importance stratégique de la mise en page de démarrage.*

C'est une évidence, le fait qu'un site soit présent en page de démarrage sur un navigateur est un facteur très important de trafic dans la mesure où chaque connexion à Internet se traduit par au moins une page vue sur le site qui en bénéficie et cette page vue peut à chaque fois se transformer en visite plus approfondie.

Il est possible d'affirmer que la mise en page de démarrage gonfle en partie artificiellement les chiffres d'audiences. L'autre dimension stratégique repose sur le fait que les utilisateurs ne changent que rarement leur page de démarrage par défaut ou tout bonnement ne savent la changer.

Ce sont ces facteurs qui expliquent grandement les performances des fournisseurs d'accès dans les classements d'audience ainsi que ceux des éditeurs de navigateurs (**Microsoft et Netscape**).

**Netscape.com** qui n'avait pas de contenu réellement très attrayant surfait ainsi il y a quelques années en tête des hit-parades d'audiences.

## H. La rentabilité d'un programme de fidélisation

L'investissement réalisé dans le lancement d'un programme de fidélisation de grande ampleur est important, tant dans les coûts fixes que dans la gestion (environ 1% du CA). Il peut être considéré comme une part du budget de communication (rapport « coût/efficacité » à comparer à celui des autres médias) ou comme un service supplémentaire, facturé aux utilisateurs des médias spécifiques, aux fournisseurs désirant mettre en avant leur produit, ou aux utilisateurs (carte de paiement).

L'offre d'un programme de fidélisation a tendance à se généraliser tant au niveau des acteurs qu'entre les secteurs. Il semble cependant qu'un programme de fidélisation grand public non sélectif et gratuit génère difficilement le supplément de ventes nécessaire pour l'équilibrer.

Le programme récompense-t-il un effort du client ou son comportement habituel ? Une erreur fréquente consiste à comparer l'activité des porteurs de carte avec celle des non-porteurs pour évaluer l'intérêt d'un programme. Le phénomène de l'auto sélection résulte du fait que seuls les clients qui y trouvent avantage vont souscrire. Or l'avantage étant d'autant plus important et le coût

d'autant plus faible que l'on est déjà client fidèle, la probabilité de la participation des gros clients fidèles est beaucoup plus importante que celle des autres (petits ou infidèles).

□ *La dynamique concurrentielle :*

La volonté de participer activement à un nombre limité de programme de fidélisation transforme celui-ci en une barrière à l'entrée efficace.

L'importance des coûts fixes, le temps nécessaire pour la souscription d'une base importante, les effets d'externalités positives, l'effet du premier entrant ainsi que la performance accrue des opérations marketing du fait de l'information détenue sur la base de données donnent une prime aux premiers programmes lancés.

Pour les suiveurs, l'importance des coûts, le risque accru d'échec, l'incapacité à proposer une offre réellement différenciée peuvent conduire au choix d'une autre stratégie marketing (prix bas).

□ *Les études :*

Une étude de Benavent C. sur des données historiques en distribution spécialisée a analysé l'efficacité d'un programme de fidélité. Les principales conclusions assez pessimistes, sont les suivantes :

- L'effet positif du programme est très faible sur toutes les composantes de la performance (CA, trafic, marge brute, panier moyen) ;
- La condition de rentabilité réside dans la distribution sélective de la carte. Une distribution massive conduit le programme à une perte lourde ;
- L'effet du programme de fidélisation est surtout enregistré à court terme sur le comportement individuel. Aucun effet à long terme n'est observé, ce qui ramène le programme de fidélisation à une promotion ;
- L'effet du programme de fidélisation est surtout enregistré à court terme sur le comportement individuel. Aucun effet à long

terme n'est observé, ce qui ramène le programme de fidélisation à une promotion ;

- L'animation réalisée par mailings sur la base des adhérents permet d'obtenir une accélération des achats.

Les études à base du modèle Dirichlet ont mis l'accent sur les enseignements suivants :

- Les gros acheteurs ont un répertoire de marques plus large (multi-fidèles) ;
- Toutes les mesures de fidélité vont dans le même sens et suivent une droite croissance en fonction de la pénétration de la marque. Avoir une part de marché importante est donc un élément clé de succès ;
- La fidélité (fréquence d'achat répété) est un peu plus forte pour les marques qui ont déjà une part de marché importante (double jeopardy effect) ;
- Pour accroître la part de marché, il est beaucoup plus facile d'augmenter la pénétration que de modifier la fréquence d'achat.

Ces études soulignent l'importance de ne pas comparer directement les porteurs et les autres clients mais de comparer chacun au comportement prévu par le modèle qui tient compte des différences évoquées ci-dessus.

# *Cas pratique :*



## 1. Le groupe Yves Rocher

### *a) Les chiffres*

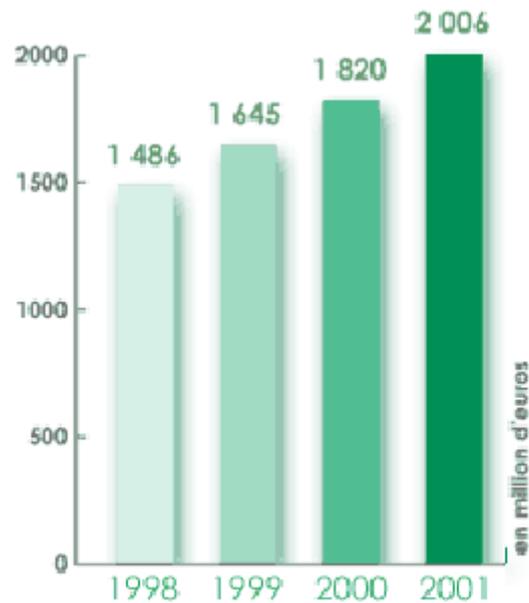
Fort de 3 grands réseaux de distribution et d'une commercialisation on-line, le Groupe Yves Rocher a réalisé pour l'année 2001 un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros, en progression de 10,2% sur l'année précédente.

Présent sur les 5 continents et dans 88 pays, avec 13 500 salariés et plus de 215 000 emplois indirects, le Groupe Yves Rocher confirme sa position d'acteur majeur et incontournable de l'univers de la beauté et du mieux-être.

### *b) Les marques*

Avec Yves Rocher, Daniel Jouvance, Dr Pierre Ricaud, Le Monde en Parfum, Kiotis et Galerie Noémie, le Groupe Yves Rocher poursuit sa conquête de nouveaux marchés et occupe une position privilégiée dans le monde de la cosmétique.

Le Groupe est également présent dans le secteur des produits d'entretien et d'embellissement de la maison avec Stanhome et sur le marché textile avec Petit Bateau et Françoise Saget.



Evolution du Chiffre d'Affaires Groupe

### c) Communication directe

#### ▣ La vente par correspondance

Dès 1959 Yves Rocher a établi une relation directe et personnalisée avec ses clientes par le biais de la correspondance.

Réseau pionnier de la marque, la vente par correspondance reste majoritaire dans de nombreux pays européens, notamment en France, en Allemagne, aux Pays-Bas et en Scandinavie.

Les moyens utilisés par Yves Rocher pour la vente par correspondance :

- téléphone, un accueil personnalisé
- Internet, encore plus facile ...
- minitel
- courrier



Le service rapide : livraison assurée gratuitement chez soi en 2 jours.

#### ▣ La vente par Internet :

24h/24 sur <http://www.yves-rocher.fr/>

La page d'accueil donne accès à la gamme complète des produits Yves Rocher ainsi qu'à l'espace boutique qui présente la liste des franchisés et les soins proposés en magasins.

L'offre reste cependant limitée à quelques produits pour hommes. Yves Rocher étant une marque spécialisée pour les femmes.

Le site propose des assistants de recherche orientés gamme, exemple : il est possible de choisir son parfum en fonction de sa personnalité !

De plus, on retrouve pour chaque produit une présentation qui comprend la photo du produit, un descriptif succinct, une indication du prix et du conditionnement.

Enfin, des offres promotionnelles sont omni présentes sur le site avec des prix spécial "Internet". Il est à noter que la vitesse de chargement des pages est rapide.

### ▣ *Les centres de beauté*



Depuis l'ouverture en 1969 à Paris de son premier Centre de Beauté, Yves Rocher développe ses magasins selon la formule de la franchise.

Véritables vitrines de la marque, les Centres de Beauté sont à la fois des

espaces de vente de produits et des Instituts de beauté.

Yves Rocher est la première marque de Soins Instituts dans le monde.

Elle compte 600 Centres de Beauté en France et 1400 dans le monde.

Chaque magasin dispose de son propre fichier clients.

Le magasin de Lescar compte 6000 clients.

### ▣ *La vente par relation*

Confiance, partage, échange sont les secrets de la Vente par Relation.

Elle se pratique principalement sur le continent Américain (Etats Unis, Mexique, Amérique Latine), en Europe du Sud et en Asie. 210 000 ambassadrices partagent ainsi leurs secrets de beauté avec leurs amies clientes dans plus de 50 pays.

La Vente par Relation est le premier mode de distribution du Groupe en Amérique.

Démarche de YR pour la fidélité de la clientèle

## **2. Comment développer une "culture client" ?**

Vendre ne suffit plus ! Pour fidéliser, il faut entretenir une relation durable avec le consommateur. C'est l'univers de "l'après-produit"...

Service après-vente ou hotlines, carte de fidélité, lettre d'information, journaux de clientèle, club, partenariat, cadeaux, offre de points, conditions de prix particulières, produits exclusifs, numéros verts... les techniques sont nombreuses pour prolonger l'acte d'achat, établir un lien affectif entre la marque et le consommateur. Cette stratégie repose de plus en plus sur les "cycles

de vie" des clients... Yves Rocher a toujours une attention délicate pour l'anniversaire de ses clientes.

Aujourd'hui c'est l'enseigne, la marque, le produit qui vont à la rencontre du consommateur et non l'inverse.

Au-delà de l'aspect fidélisation, les retombées sont multiples pour les enseignes partenaires qui peuvent ainsi compléter en temps réel leurs bases de données clients et développer une synergie de clientèle entre les circuits, une technique en vogue aux États-Unis (le cross selling).

Yves Rocher déploie des moyens importants en marketing direct. C'est pourquoi il est essentiel que les franchisées soient proches de leur clientèle afin de relayer aux mieux les actions de séduction et de fidélisations mises en place par l'enseigne.

La chaîne comporte plusieurs catégories de magasins : de petites surfaces commerciales, des unités moyennes et de grosses unités. Le chiffre d'affaires d'un magasin varie en fonction de la ville d'implantation (de 1 à 18 MF).

### 3. Base de données clients

Les bases de données client ne sont apparemment constituées que des informations clients recueillis dans les magasins par le biais des cartes de fidélités. Chaque magasin dispose d'un accès exclusif aux données relatives à ces clients, ainsi chaque magasin dispose de sa propre liste de clients même si la base est centralisée dans le centre Yves Rocher en Bretagne.

#### □ *Les cartes de fidélité*

La possibilité de s'adapter au client est devenue un des enjeux majeurs du marketing moderne. L'ère de la consommation de masse est terminée, les clients attendent un service individualisé. De plus, la multiplication de l'offre (accentuée par le développement de la stratégie du mailing) leur permet d'avoir le choix entre un nombre de produits très important. Ils pourront ainsi choisir celui qui leur est le plus adapté. Le commerçant a donc besoin de connaître son client pour pouvoir développer une politique promotionnelle efficace. Il est plus rentable de travailler sur des individus identifiés que sur une masse.

La carte de fidélité Yves Rocher est une simple carte à code barre, elle permet à chaque magasin de connaître l'historique des achats de chaque client. Mais au-delà, elle régule « la vie du magasin ».

□ *Description des programmes de fidélisation*

Slogan : « **Pour vous, elle en fait toujours plus** ».

La carte de fidélité est valable dans les 600 Centres de Beauté Yves Rocher, partout en France. 12 mois pour cumuler les Points Beauté et choisir son cadeau.

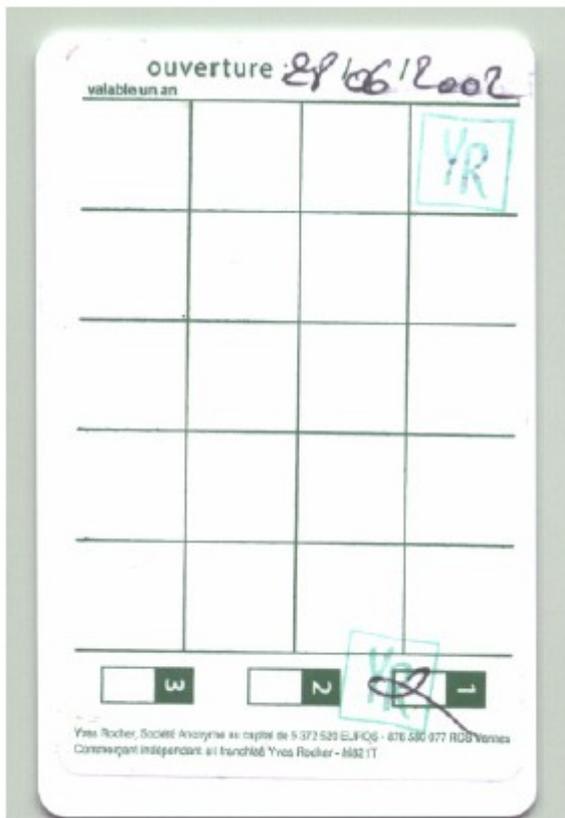
Détails de la carte de fidélité : 4 d'achat = 1 Point Beauté

1 grille = 20 Points Beauté. En cadeau, le produit de beauté ou l'accessoire de son choix d'une valeur maximum de 8.

2 grilles = 40 Points Beauté. En cadeau, le produit de beauté ou l'accessoire de son choix d'une valeur maximum de 16 .

3 grilles = 60 Points Beauté. En cadeau, le produit de beauté ou l'accessoire de son choix et même le plus cher.

Formulaire d'adhésion et carte de fidélité



Points fidélité

M828V

## ACCUEIL FIDÉLITÉ

Date d'ouverture de la carte de fidélité :               
jour    mois    année

Numéro du magasin :   

819312214

Numéro de cliente :    **819312214**

Mme  Mlle  M.

NOM : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse (N° , rue, bâtiment) : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Code Postal   

Localité : \_\_\_\_\_

Date de naissance :               
jour    mois    année

Je souhaite recevoir des offres et des idées par e-mail :

E-mail : \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_

Merci de bien préciser majuscules, minuscules, tirets et points.