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. »

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 portaient 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,

Fidélité & Programmes de Fidélisation

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.

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:

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