

Introduction générale

ÊTES-VOUS FIDÈLE ?

Il n'est pas si facile de définir la fidélité des consommateurs. Il est pourtant fondamental d'y parvenir car le contrôle de l'efficacité d'une politique commerciale en la matière requiert que l'on sache précisément ce que l'on recherche. En termes simples, on peut dire que la fidélité s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque.

Les marchés peuvent, alors, être segmentés selon les types de fidélité des consommateurs. Supposons qu'il y a cinq marques dans un marché : **A** ; **B** ; **C** ; **D** ; **E**. On peut diviser les acheteurs en quatre groupes selon leur statut de fidélité :

- **Acheteurs inconditionnels** : il s'agit de consommateur qui n'achète qu'une marque en tout temps. Ainsi, une séquence d'achat sur six périodes de **A ; A ; A ; A ; A ; A** représente un consommateur dont la fidélité à la marque **A** est absolue.
- **Acheteurs à multiples fidélités** : il s'agit des consommateurs qui sont fidèles à deux ou trois marques. La séquence d'achat **A ; A ; B ; B ; A ; B** représente un consommateur dont la fidélité est divisée entre les marques **A** et **B**.
- **Acheteurs à fidélité changeante** : il s'agit des consommateurs qui passent d'une marque favorite à une autre. La séquence d'achat **A ; A ; A ; B ; B ; B** semble indiquer que le consommateur a déplacé sa fidélité de la marque **A** à la marque **B**.

- **Acheteurs peu fidèles** : il s'agit des consommateurs qui achètent plusieurs marques et qui ne sont fidèles à aucune. La séquence d'achat **A ; C ; E ; B ; D ; B** semble indiquer que nous avons affaire à un consommateur peu fidèle qui réagit favorablement aux offres spéciales ou alors aime la variété.

Les distributeurs et industriels sont souvent écartelés entre le souci de fidéliser les clients et un usage bien ancré de la promotion, qui incite au zapping entre les magasins et les marques. En effet, les clients fidèles constituent le fonds de commerce de la distribution.

Ainsi, selon une étude récente réalisée par ***Sofrès-Distribution (LSA11999)***, les 36% des clients d'un hypermarché considéré comme leur magasin principal, représentent 75% du chiffre d'affaires en dépensant en moyenne 325 € par mois. Les enseignes poursuivent alors une double stratégie, créer du trafic, en privilégiant les grandes promotions, et fidéliser, en misant sur la mise en place de gammes de produits claires et en utilisant des programmes de fidélisation. L'objectif des distributeurs est ainsi de modifier favorablement le comportement d'achat des consommateurs de manière à ce que ces derniers augmentent en même temps leur fréquence d'achat, leur taux de nourriture ainsi que leurs paniers moyens et diminuent le nombre de changements de magasins en faveur des concurrents. Les sommes consacrées à ces fins sont considérables et peuvent atteindre jusqu'à 60% du budget marketing.

On peut déduire que les efforts sont focalisés sur la gestion de la relation clients et la personnalisation du contact avec les consommateurs afin d'atteindre l'enjeu majeur de l'organisation qui est fidéliser ses clients.

Afin de mieux comprendre la notion de fidélisation, je vais présenter au cours de ce travail, dans un premier temps le concept de fidélisation des consommateurs (**chapitre I**), par la suite l'étude sera focalisée sur la démarche marketing de la fidélisation (**chapitre II**), puis la maximisation de l'efficacité et de la rentabilité de la fidélisation (**chapitre III**) pour finir avec un cas pratique (**chapitre IV**).

Chapitre 1 : Le concept de fidélisation du consommateur

Avant de rappeler sa définition, il semble important de préciser que la fidélisation n'est pas un effet de mode supplémentaire du marketing. Ce n'est pas non plus un phénomène né de la multiplication des marques. L'explication était séduisante, d'autant plus que cette dernière contribue probablement à expliquer une partie du problème, en ce sens où un plus grand nombre de marques disponibles altère inévitablement la distinction aisée entre ces mêmes marques, faite par le consommateur. Mais si certaines marques ont subi un déclin en termes de fidélité à l'occasion de cette prolifération de nouvelles marques, c'est la plupart du temps parce que contrairement à leur sentiment, elles ne bénéficiaient tout simplement pas d'une fidélité de la part de leurs consommateurs.

Donc, il n'est pas si facile de définir la fidélité des consommateurs. Il est pourtant fondamental d'y parvenir car le contrôle de l'efficacité d'une politique commerciale en la matière requiert que l'on sache précisément ce que l'on recherche. En termes simples, on peut dire que la fidélité s'exprime par le comportement de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque.

La fidélisation passe par deux pré-requis indispensables qui sont une claire définition du concept et la capacité à jouer sur les bons leviers, c'est-à-dire sur les véritables facteurs de fidélisation. Pour être tout à fait pertinente, l'action du marketing doit, en outre, éviter certaines erreurs, et plus largement connaître ses limites.

Durant les périodes de croissance économique, la préoccupation dominante des entreprises est généralement celle du développement de l'activité. L'état d'esprit est à la conquête. Les espaces sont vastes et les perspectives d'expansion considérables. L'époque se nourrit de l'adage : « un client perdu, dix de retrouvés ». Avec les premières tensions économiques viennent les temps difficiles des stratégies d'expansion. Les marchés parviennent en phase de maturité et sont hyper segmentés. Les possibilités de différenciation sont réduites. La rivalité concurrentielle est exacerbée. La croissance est synonyme de gain de part de marché. Les suppléments de rentabilité passent par les économies réalisées plus que par l'accroissement du chiffre d'affaires. La dynamique du portefeuille de client est marquée par « un client de gagner, dix de perdus ».

Devant la difficulté de conquérir des clients chez les concurrents et sous la pression de l'hyper compétition, les entreprises découvrent l'importance de préserver les marchés acquis, théorie d'où on inspire en management stratégique le fait que :

« Il fait commencer par se rendre invulnérable »¹ .

Et se rendre invulnérable en commerce, c'est parvenir à ce que nos clients restent sourds aux sirènes des concurrents. L'heure est par conséquent venue d'accorder un soin tout particulier à la fidélité des consommateurs à la marque et aux produits. Une enquête récente révèle, par exemple, que 27% des clients de **Carrefour** représentent 70% de son chiffre d'affaires, quand un client occasionnel vient 2,5 fois sur une période de 24 semaines, un client fidèle vient 16,3 fois.

Afin de mieux comprendre la stratégie de fidélisation, je vais traiter au cours de ce premier chapitre la définition de la fidélisation tout en analysant les approches théoriques de cette notion (**section 1**), dans un deuxième temps, je vais présenter les différentes formes de la fidélisation (**section 2**), dans un troisième temps je vais examiner les avantages procurés par la fidélité du consommateur (**section 3**), et en dernier lieu ça sera les outils de fidélisation (**section 4**).

¹ Dit par : Sun Tzu. Jean François Trinqucoste. Décision marketing N° 7, Janvier- Avril 1996. P : 17

Section 1 : Définition de la Fidélisation :

Il existe plusieurs définitions de la fidélisation qui varient selon le secteur concerné ou les objectifs poursuivies.

On peut dire tout simplement que la fidélisation est une caractéristique d'une stratégie marketing qui a comme but de rendre les consommateurs fidèles au produit, au service, à la marque et même au point de vente.

Elle doit également permettre un meilleur contrôle de l'activité de l'entreprise concernée et assurer par la suite une plus grande rentabilité de cette activité.

Jean – François Trinquécoste définit la fidélisation comme suite :

« En termes simples, on peut dire que la fidélité s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque ».¹

S'engager sur la voie de la fidélisation sous couvert d'une stratégie **EPL : Effecient Profitable Loyalty** c'est intégrer la notion de valeur actuelle nette, en d'autres termes évaluer ce q'un client peut rapporter à l'entreprise. Une évaluation qui se fait par la distinction entre les différentes catégories de clients qui s'adressent à l'entreprise.

Christophe Bénavent précise que :

« La conséquence naturelle de la notion de valeur est simple. Un principe de gestion s'impose : un segment de clientèle n'est exploité que si la marge dégagés est égale au coût unitaire du programme marketing mis en œuvre . Ce principe extrêmement classique permet aussi de segmenter facilement une base de données clients en fonction des programmes marketing disponible ».²

I. la _____ Fidélisation _____ du _____ Consommateur

¹ Ecrit par Jean-François Trinquécoste. La fidélisation client .Edition d'organisation. P : 37

² Ecrit par Christophe Bénavent. O.P.C. P : 37

La notion fondamentale de la fidélisation repose sur la conservation de clientèle acquise et son développement. En cela, elle s'oppose donc au principe de la prospection qui vise à recruter de nouveaux clients.

Christophe Bénavent et Dominique Crié ont précisé ce que suit :

« on entend par un programme de fidélisation l'ensemble d'actions organisées de telle manière que les clients les plus intéressants et les plus fidèles, soient stimulés, entretenus, de telle manière que l'attrition c'est-à-dire : le taux de clients perdus soit minimisée et / ou que les volumes achetée soient augmentés ».¹

mais au- delà d'une différence en matière de démarche stratégique, le développement d'une stratégie de fidélisation est surtout motivé par sa rentabilité potentielle par rapport à la prospection, dès lors qu'elle permet avant tout de rentabiliser l'activité de l'entreprise.

Processus de rentabilisation :

La mise en place d'une stratégie de fidélisation efficace et rentable a un coût qui peut s'avérer relativement élevé, en fonction des techniques utilisées, ainsi que les outils employés et comparativement aux bénéfices que l'on en tire en définitive. D'où un choix dès le départ, qu'il faudra faire en toute connaissance de cause.

Le directeur général de l'agence conquista, François de Chaillé pose la question :

« Aujourd'hui pour un marché aussi banalisé que les papier toilette, est il plus intéressant de vouloir fidéliser à tout prix un consommateur sur un achat aussi peu impliquant ? N'est il pas moins coûteux en effet de tenter de le recruter à plusieurs reprises dans le cycle normal de l'achat et laisser les qualités intrinsèques de la marque faire leur travail ? ».²

La poursuite d'une stratégie marketing doit permettre à l'entreprise de maximiser l'activité et donc le chiffre d'affaires et les bénéfices réalisés avec le consommateur ou le client, objet de la stratégie. Compte tenu de l'intensité concurrentielle d'une part, et de marché de plus en plus souvent en faible croissance d'autre part, les coûts d'acquisition du prospect sont de plus en plus élevés. Il est bien connu que ces coûts sont en moyenne 5 fois plus élevée que le coût de fidélisation d'un client identifié. Mais cette moyenne peut varier à la

¹ Ecrit par christophe Bénavent et Domonique Crié. O.P.C.. P : 37

² François de Chaillé Directeur général de l'agence Conquista. OPC. P 42

hausse en fonction de la nature du bien et l'activité de l'entreprise et bien entendu de la densité concurrentielle de son environnement. D'où l'importance d'une stratégie de fidélisation non seulement pour ne pas avoir à payer le coût d'une acquisition nouvelle en cas de défection, mais surtout afin de rentabiliser l'investissement de la prospection initiale des clients détenu en portefeuille.

Or, compte tenu de l'ampleur et de la diversité de l'offre, le suivi d'une stratégie de fidélisation suppose une implication de l'entreprise à tous les instants pendant sa relation commerciale avec le consommateur / client.

Le responsable de la mise en place d'une stratégie de fidélisation :

La fidélisation du consommateur est un objectif essentiel de l'entreprise moderne. Mais on doit constater que ce regain d'intérêt pour la fidélisation qui paraît prendre au dépourvu bon nombre de praticiens, est une fois de plus l'illustration par l'exemple du fossé parfois infranchissable entre recherche académique et mise en application managériale. Que l'immense majorité des praticiens sentent aujourd'hui contraints de développer les techniques idoines menant à la fidélisation de la majorité de leurs consommateurs est tout à fait compréhensible.

Les praticiens qui se coupent volontairement la plupart de temps d'un monde académique jugé subjectivement trop théorique, archaïque et incapable de répondre à leurs besoins pressant du moment. Les enseignants chercheurs dont la recherche modélisée peine parfois à sortir de son laboratoire géniteur et plus encore à adopter un langage vulgarisé, pour ne pas dire professionnaliser. Dans une telle situation, le constat de l'ampleur du gaspillage corollaire en terme de temps et de savoir suffit pour comprendre que la responsabilité ne peut être que partagée.

II. Les __approches __ théoriques __ relatives à la fidélisation.

Les plus importantes de ces approches sont : l'approche behavioriste et l'approche cognitiviste.

L'approche behavioriste :

Comme l'indique le nom de cette approche, la fidélité à la marque est constatée à l'observation du comportement du consommateur. La fidélité n'est alors que la constatation d'une suite d'achats répétés en faveur de la même marque. Une approche qui aura toujours une limite qui est l'incertitude du comportement du consommateur, ou en d'autres termes la variation du comportement du consommateurs dans le futur.

L'approche behavioriste qualifie alors de :

- « conversion » la fidélité absolue à une marque donnée ;
- « d'expérimentation » le comportement qui consiste à tester systématiquement les différentes propositions commerciales de l'offre ;
- « transition » l'abandon progressif de la marque considérée au profit d'une autre marque
- « mixité » la description d'une consommation alternée en faveur des différentes marques.

L'approche cognitive :

Plus riche que la précédente, l'approche cognitive introduit la notion d'attitudes comme l'un des facteurs explicatifs de la fidélité. Un consommateur ne sera fidèle à une marque que s'il a développé préalablement une attitude positive à l'égard de cette marque. La formation de l'attitude précède donc ici le déclenchement du comportement. On retrouvera par conséquent cette approche principalement dans les situations de forte implication de la part de l'individu pour lequel le besoin de cognition est élevé. Ce dernier point est particulièrement important pour ce qui concerne notamment le choix des supports de la fidélisation.

Des recherches ont montré que pour le consommateur à faible besoin de cognition il est préférable de privilégier une présence prédominante en linéaire, chose qui donnera lieu à une comparaison entre les différentes marques ; tandis que pour les le consommateur à fort besoin de cognition il est plus important d'investir en communication publicitaire mais l'utilisation de ce support devra être pratiqué avec prudence et dans un cadre impérativement pré testé. D'où l'importance des notions de risques perçus, d'implication, de groupes de référence, de processus de décision... qui interviennent dans la construction de la fidélité.

« Il n'est jamais souhaitable de retourner le dos à son image, elle qui fut la source d'attraction des derniers acheteurs, des nouveaux acheteurs, c'est-à-dire les plus sûres acheteurs de demain. Leur fidélisation implique un

respect des facteurs qui les ont séduits. Pour fidéliser ces clients, la marque doit rester fidèle à elle-même et ainsi capitaliser »¹. Écrit Jean-Noël Kapferer.

De ce fait cela justifie pleinement que le marketing perçoive la fidélisation par le biais d'une **stratégie EPL, comme un puissant levier de croissance pour l'entreprise.**

Maintenant si la fidélisation peut être perçue selon deux approches complémentaires, il existe en fait deux grandes formes de fidélisation. Il importe de bien les distinguer car non seulement elles impliquent la mise en place de stratégies très distinctes, mais elles ont également des conséquences très différentes.

Section 2 : Les Différentes Formes de la Fidélisation :

En matière de techniques de fidélisation, il importe de bien faire la distinction entre la fidélisation induite et la fidélisation recherchée. La première découle d'une volonté stratégique de verrouiller le marché, ou d'une conséquence de l'environnement et/ ou des caractéristiques de produit. En revanche elle repose sur absence relative de liberté de la part de consommateur.

La seconde forme de fidélisation et qui est recherché par l'entreprise vise à séduire le consommateur.

I. La fidélisation induite

Certaines catégories de produits sont favorables à la mise en place ou au développement naturel d'un processus de fidélisation induite, lorsque le choix du consommateur se limite à continuer d'acheter le même produit, le même service, ou la même marque.

On peut distinguer ici entre quatre cas principaux :

Cas de monopole :

¹ Écrit par Jean Noël Kapferer.OPC. P : 48

Le monopole peut s'exercer autant bien sur le plan géographique que sur le plan temporel.

Quand il y'a une prédominance du marché par une entreprise soit sur une zone et / ou un instant donnée, le choix du consommateur / client devient limité et concentré sur ce qui existe.

Mais le monopole peut être aussi simplement issu d'un dépôt de brevet pour lequel les produits de substitution tardent à être proposés sur le marché. L'entreprise bénéficiaire doit se méfier d'une telle rente de situation, car l'expiration de la protection due au brevet peut alors être brutale.

Le monopole né du brevet rend le produit unique sur le marché pendant un certain temps après son lancement. Dans la plupart des cas industriels, le produit bénéficiera d'un ou plusieurs dépôts de brevets afin d'assurer sa protection et son monopole commercial relatif.

Le cas du monopole n'est pas toujours sous tendu à un brevet. Cette exclusivité commerciale peut découler d'une situation exceptionnelle, on parlera donc de monopole de fait.

Même lorsque celui -ci est de courte durée, il peut donner lieu a un cas de fidélisation induite.

Cas d'un contrat :

Lorsque le lien contractuel est prévu pour s'étendre sur plusieurs mois, voir même plusieurs années, on observe également le cas d'une fidélité induite par le fait qu'une rupture entraînerait une pénalité matérielle et / ou financière le plus souvent.

Cas d'un standard :

C'est une stratégie risquée car elle est en générale menée par un challenger qui par définition, dispose de moyens plus limités que ceux au porté du leader, celle-ci peut parfois contribuer à définir un positionnement en conséquence. Le challenger revendique alors sont particularisme et fidélise notamment sur la distinction par rapport à la masse.

Cas d'un lien personnel :

Ce dernier cas de fidélité induite ne tiens pas directement au produit ou à la volonté délibérer de l'entreprise, mais davantage au consommateur lui-même.

Soit la marque et / ou la produit symbolise fortement sa personnalité, soit elle ou il contribue naturellement à son identification.

II. La fidélisation recherchée :

La fidélisation recherchée réunit l'ensemble des éléments visant à séduire le consommateur en toute liberté, jusqu'à sa parfaite fidélisation.

L'idée, c'est faire un dialogue avec le consommateur pour, en quelque sorte, solliciter sa permission et connaître son souhait ou non de participer au processus commercial, en faisant d'un étranger un amis et d'un ami un consommateur.

Si la recherche de fidélisation peut avantageusement mettre à profit les techniques marketing utilisées, il ne faut pas envisager la stratégie de fidélisation sous l'angle d'une simple "action". En effet, la fidélisation est parfois envisagée, a tort, comme un support promotionnel permettant de faire redémarrer l'activité de l'entreprise ou simplement la soutenir temporairement. Nul ne contestera que certaines de ces actions puissent être extrêmement efficaces pour donner un coup d'accélérateur à l'activité sans confondre l'efficacité opérationnelle et stratégique.

Donc, la fidélisation est un objectif stratégique, ce qui implique que l'entreprise raisonne sur le long terme et non sur le court terme, d'où la nécessité d'avoir une réflexion préliminaire sur l'axe de fidélisation adéquat, de même que sur les techniques les plus pertinentes pour permettre d'atteindre l'objectif défini.

Une stratégie de fidélisation n'est pas un simple cocktail d'outil pour lequel il suffit de connaître les doses d'utilisation recommandée, pour s'assurer du succès de l'opération. Chaque cas d'entreprise est unique. Donc, une entreprise doit développer un processus de réflexion amont détaillé, en fonction de ses caractéristiques et surtout selon son environnement. Autrement dit, il n'y a pas de solution miracle, mais l'entreprise doit adapter les solutions choisies aux cibles et à ses ressources tout en tenant compte des contraintes de l'environnement.

On peut résumer en dix points principaux, les facteurs qu'il conviendra de considérer en amont de la réflexion stratégique :

- Le positionnement de l'entreprise et son secteur d'activité ;
- La ou les cibles concernées,
- Les forces et faiblesses actuelles de l'entreprise,
- La distance entre l'entreprise et le consommateur
- La facilité de mobilisation des partenaires ;
- Les opportunités conjoncturelles et les menaces potentielles ;
- L'axe de communication déjà mis en place
- Les axes de communication de la concurrence ;
- Le budget consacré à la stratégie de fidélisation ;
- L'implication potentielle de l'ensemble des personnels.

Toute stratégie de fidélisation qui ne reposerait pas au départ sur ces facteurs, comporterait rapidement le risque de se transformer en une simple action de fidélisation, dont les caractéristiques ne pourraient pleinement être cohérentes avec l'objectif recherché. Or, compte tenu de la large palette des techniques possibles, il importe non seulement de faire le bon choix lors de la sélection, mais également de ne pas commettre l'erreur lors de la mise en application.

Section 3 : Les Avantages Procurés par la Fidélité des Consommateurs :

Il est évident qu'un consommateur fidèle est plus important qu'un autre qui ne l'est pas. Au-delà de l'évidence, c'est la connaissance détaillée des avantages de la fidélité des clients qui peut déterminer l'importance relative accordée à cet objectif de fidélisation et qui conditionne les actions à privilégier. Ces avantages peuvent faire l'objet d'une triple analyse :

- La fidélité comme facteur de réduction de risques pour l'entreprise ;
- La fidélité comme élément d'appréciation de la valeur de l'entreprise ;
- La fidélité comme point d'appui favorable aux effets de levier en matière commerciale.

I. La fidélité facteur de réduction des risques pour l'entreprise :

La fidélité des clients aux produits de l'entreprise est une barrière défensive contre les attaques des concurrents. Elle réduit la labilité des parts de marché. Elle accroît la "viscosité" de la demande et met l'entreprise en situation de constater sa position quasi- monopolistique auprès d'une certaine partie de la population.

Une fidélité remarquable est un signe d'un point d'ancrage fort dans le marché ou dans le segment retenu comme cible. Ce monopole parfaitement légal confère un caractère plus pérenne aux sources de profit ; on peut qualifier cet avantage de réduction de risques commerciale.

La fidélité est en général due aux effets bien faisant d'une marque connue et appréciée et conduit réciproquement à conférer quelque valeur à celle-ci.

La marque qui promet la satisfaction, réduit le risque perçu par le consommateur. La réduction du risque commerciale conduit à la réduction du risque financier, car plus de fidélité des consommateurs équivaut à moins de précarité et moins d'incertitude de l'activité. En outre, et de manière plus quantitative, certaines études montrent que, selon les secteurs, les bénéfices peuvent augmenter de 25% à 85% en réduisant le taux de défection des clients de seulement 5%.

II. La fidélité comme élément d'appréciation de la valeur de l'entreprise :

Parce que la fidélité témoigne d'un véritable capital-marque dans l'entreprise, elle est un facteur d'appréciation de celle-ci dans le cadre de son évaluation financière.

De manière générale, un constat de forte fidélité des acheteurs signifie que l'entreprise possède une forme de pouvoir sur le marché, les clients fidèle

constituent, en conséquence , une part fondamentale du “ **fond de commerce de l’entreprise** ” .

III. La fidélité comme point d’appui favorable aux effets de levier en matière commerciale :

Les effets de levier rendu possible par la fidélité des clients concernent prioritairement les atouts qu’elle procure en matière d’innovation de même que les améliorations d’efficacité et d’efficience de dépenses de marketing qu’elle permet.

La fidélité des clients aux produits de la société peut conduire à l’amélioration de l’image globale de la marque. Cette situation peut être directement exploitable lorsque la société pratique une politique de marque ombrelle ou de marque caution. La confiance enregistrée est alors particulièrement appréciable dans le cadre d’un élargissement de la gamme de produits. Elle permet d’accroître l’efficacité et l’efficience des campagnes de marketing destinées au lancement des produits nouveaux ; elle accélère et facilite l’adaptation des innovations auprès des clients actuels.

Plus généralement, la confiance en la marque permet de servir l’ensemble des produits de la société. Elle permet de prendre appui sur les consommateurs fidèle à certains produits de la gamme pour accroître les ventes de produits différents ou complémentaires mais performants. Une des techniques les plus utilisées est le recours aux promotions croisées, ou encore l’offre de lots de plusieurs produits de la gamme

Section 4 : Les Outils Utiliser pour Fidéliser la Clientèle :

Une stratégie de fidélisation est souvent très difficile à mettre en place, car elle doit souvent s'accommoder d'un plan d'action commercial existant, avec lequel il va falloir trouver des synergies valorisantes.

Il convient alors de trouver l'assemblage de techniques de fidélisation, qui ne remettent pas en cause la philosophie de stratégie de fidélisation, et qui soit totalement compatible avec ledit plan d'action commerciale.

Il est à noter qu'il n'existe pas une bonne ou mauvaise technique de fidélisation, en revanche il existe des techniques plus ou moins adaptées aux objectifs de l'entreprise, à un instant donné et dans un environnement concurrentiel donné. Les techniques en détaille sont : les cadeaux, les carte de fidélité, les clubs, consumer magazine, couponing électronique, lettre d'information, liste Internet, numéro vert parrainage, service après vente, service consommateurs, site Internet, technologies push, tarde marketing, qui seront par la suite résumer dans les points suivants :

- Les outils liés à la nouvelle technologie ;
- Les cadeaux ; les cartes de fidélité, consumer magazine et les clubs ;
- Le service après vente, lettre d'information, le parrainage et les numéros verts.

I. Les outils liés à la nouvelle technologie :

Le couponing électronique :

Le principe de cette technique consiste à identifier le consommateur en fin de caisse, à l'aide d'une analyse de ses achats. Un programme informatique permet alors de générer un coupon de réduction personnalisé.

Le système est apprécié par les consommateurs qui en bénéficient, essentiellement parce que l'avantage reçu sous forme d'une réduction est immédiatement perceptible. Les taux de remontée sone largement supérieurs (plus de 10% la plupart du temps) à ceux obtenus par le biais de couponing traditionnelles.

Le couponing électronique permet également des opérations d'offre concurrentielles et des actions favorisant le crosse- selling. Il peut être couplé à l'utilisation d'une carte de fidélité, permettant ainsi une identification plus fine du client porteur.

Aujourd'hui, de tels coupons électroniques peuvent être téléchargés sur des sites Internet spécialisés, le consommateur imprimant alors lui-même ses coupons. Demain, il chargera le code de la réduction sur sa carte à puce ou tout simplement reverra l'information vers le site de commerce électronique susceptible de les accepter et qui l'intéresse.

Les listes Internet :

Le principe de cette technique est que le client / consommateur Internet souscrit à une liste qui l'informe directement par le biais de sa boîte à lettres électronique.

L'information est complètement maîtrisée par l'entreprise qui a tout loisir de développer les points qu'elle pense importants. Communication non concurrentielle (la liste ne diffuse que les informations que l'entreprise accepte de voir circuler).

Cette technique permet une communication en temps quasi-réel, d'où un avantage certain pour, en cas de crise, toucher rapidement les interlocuteurs abonnés, en leur diffusant une information ne subissant pas le filtre des media. Mais le processus d'une constitution d'une liste intéressante peut s'avérer lent et la conservation des abonnés est assez fragile.

Toutefois, on retiendra qu'il découle, au départ, d'une démarche réellement active de la part du consommateur, d'où un a priori favorable à l'égard de l'entreprise. En effet, il faut bien distinguer ici le principe de la liste Internet qui est élaborée au fur et à mesure des inscriptions, des techniques dites du spamming. Totalement condamné par la Netiquette, le spamming ou publipostage électronique sauvage, est défini par la réception non sollicitée par l'inter nature dans sa boîte à lettres électronique, d'un message commercial le plus souvent.

Ainsi, le discrédit qui peut alors s'abattre sur l'entreprise initiatrice mérite que l'on réfléchisse bien avant de recourir à cette technique. La netiquette est la parfaite illustration du besoin et de volonté d'une autorégulation responsable sur Internet.

Les listes Internet sont des procédés qui peuvent devenir très convivial et permettre aux abonnés à la liste de communiquer entre eux, d'où le développement réel d'une notion de club privé, d'association fermée. Une version plus sophistiquée peut être envisagée, par le biais de l'utilisation de technologies push.

Le site Internet :

Adresse informatique sur laquelle les internautes peuvent connecter leur ordinateur et où l'entreprise a la possibilité de développer avec eux un contact plus ou moins interactif. Il peut contenir des informations, des espaces marchands, des liens avec d'autres sites... il peut également offrir la possibilité d'entrer en contact avec l'entreprise par courrier électronique, liaison téléphonique parallèle ou visioconférence.

Plusieurs entreprises pensent que se n'est qu'un support de plus, qu'il suffisait d'ajouter au plan de communication. De surcroît, si les concurrents s'y intéressent, il faut qu'elles aussi s'y intéressent, sans se poser davantage de questions. Compte tenu des outils informatiques nécessaires au développement, qui furent rapidement disponibles, ainsi que les prestataires qui se proposèrent pour les concevoir et les développer, de nombreuses entreprises s'aventurèrent sur le réseau sans même parfois percevoir clairement ce dont il s'agissait.

D'autres entreprises en revanche, y perçurent dès le départ un puissant outil de communication et un nouveau moyen de fidéliser leurs consommateurs. Des marques d'habillement comme **Nike, Kenneth Cole, Levi's, Sirena ou Guess ?** qui subissaient dans le monde physique, un référencement de plus en plus soumis aux aléas de concurrence et aux dictats des distributeurs, comprirent les nombreux atouts qu'un site Internet leur offraient, et n'hésitèrent pas à commencer la commercialisation directes de leurs produits.

On peut dire q'un site Internet – s'il provient d'une réflexion, stratégique destinée à l'insérer parfaitement dans le plan de communication globale de l'entreprise- peut offrir à l'entreprise :

- Un contact plus interactif plus direct avec le consommateur final,
- L'accessibilité à des millions de consommateurs,
- La possibilité de contourner la pression des intermédiaires de la distribution,
- Un point de vente totalement contrôlée par la marque,
- Une possibilité d'ouverture de points de vente 24 heures sur 24, 7 jours sur 7,
- Une réactivité en temps réel aux modes et aux attentes du consommateur,
- Un coût d'accès (technique et financier) relativement limité,
- Des stocks centralisés et très limités,
- Une absence totale de concurrence sur le site...

Donc, l'Internet est un vecteur de communication qui permet d'établir un contact interactif avec le consommateur. Il offre ainsi au praticien l'accès à un dialogue avec ses consommateurs et donc à une information susceptible de lui permettre de mieux les connaître afin de leur offrir une réponse personnalisée. En définitive, le pouvoir d'un site Internet réside dans le fait qu'il est à la fois un puissant vecteur de marketing direct et un extraordinaire levier de communication pour la marque. Il est à signaler, que le site mis en place devra essayer de concilier à plusieurs de ces motivations sans pour autant porter atteinte à l'ergonomie ou à la performance du site.

Les technologies push :

Les outils télématiques reposant sur les technologies push permettent à l'utilisateur internaute de recevoir automatiquement l'information qui l'intéresse, selon les critères qu'il aura sélectionnés.

Le principal avantage réside dans le fait qu'une fois le critère sélectionné par le consommateur, l'entreprise reprend l'initiative de la communication. L'utilisation des technologies push peut dès lors se révéler très intéressant pour informer une population dispersée géographiquement, ainsi que pour des cibles professionnelles dont le temps disponible est toujours limité.

Donc, la technique consiste à une personnalisation de la page d'information, cette personnalisation qui ne va pas jusqu'à créer une information spécifiquement pour le visiteur et par conséquent le nombre d'informations augmente chaque jour. En revanche, une succession de questions et de réponse permet de sélectionner les sujets qui l'intéressent et l'informatique fait le tri et recompose la page en conséquence. Il est également possible d'enregistrer des mots clés se rapportant à des sujets qui ne pourraient être présélectionnés et permettront d'intégrer dans la page des sujets s'y rapportant. Le service est gratuit mais il faut se rendre sur le site pour en bénéficier.

Les bases de données :

La construction d'une base de données n'empêche pas les plus petites entreprises de mettre en oeuvre une véritable politique de fidélisation. De nombreux logiciels sont disponibles à partir de 450 euros.

Une base de données est nécessaire dans la mesure où l'efficacité de la politique de fidélisation repose sur la personnalisation et la programmation des contacts. Cela implique d'organiser la connaissance de la clientèle. Les critères de fidélisation déterminés par l'entreprise doivent être intégrés dans la base de données ainsi que l'historique de la relation que chaque client entretient avec

l'entreprise.

Giulio Cesare Pacenti conseille de construire une base de données clientèle en deux temps :

- **première phase** : informations sur les clients les plus rentables et ceux qui présentent le plus grand potentiel.

- **deuxième phase** : mise à jour des informations sur les clients de la première phase et enregistrement progressif d'autres clients.

Les informations venant enrichir la base de données peuvent provenir du service clientèle, des cartes fidélité, du point de vente, etc. « Dans 82% des cas, les informations recueillies et traitées ont une incidence directe sur l'offre des sociétés »¹.

La base de données doit notamment permettre de tenir une "comptabilité des rapports" afin de pouvoir réparer les erreurs qui ont éventuellement été commises, de telle sorte à en faire des opportunités. La faute peut être minuscule, mais elle contribue néanmoins à diminuer la satisfaction du client (léger retard de livraison...). La compenser, c'est montrer au client que l'entreprise prend sa satisfaction très au sérieux. Voilà comment une "petite" erreur est transformée en grande opportunité.

II. Les cadeaux ; les cartes de fidélité, _____ consumer _____ magazine et les clubs :

Les cadeaux :

Le consommateur / client bénéficie d'un avantage se matérialisant par la réception d'un cadeau, lié ou non à l'activité de l'entreprise. Souvent assimilés à une technique de fidélisation, les cadeaux n'en constituent pas une à proprement parler, et doivent en réalité être considérés comme les supports potentiels ponctuels d'une véritable technique (club, carte de fidélité...).

Le cadeau n'est un facteur potentiel d'image très puissant, que si sa valeur réelle est perçue sans aucun doute possible par le consommateur bénéficiaire.

¹ "Défis", octobre 1998, source AA CC : Association des agences conseils en communication.

Le cadeau doit être clairement rattaché à une action ponctuelle, au risque de générer naturellement l'automatisme d'une périodicité dans l'esprit du consommateur, qui ne comprendrait pas ne plus en recevoir. Le poste "cadeau" peut parfois en faire implicitement l'un des principaux leviers de la stratégie de fidélisation. Cette politique permet également de transformer certains clients en prospectrices officieuses, dès lors que par le biais de la technique de parrainage, se sont elle qui recrute de nouveaux clients. Les cadeaux sont en effet des outils complémentaires très appréciables, d'autres techniques de fidélisation, comme par exemple le parrainage.

George Day a analysé :

« La différence entre un comportement répétitif et la fidélité réside dans le fait que le premier se monnaie tandis que la fidélité se gagne. Cela explique pourquoi les cadeaux et autres avantages forfaitaires ont peu d'impact dans le temps – ils ne sont pas utiles à la valeur de la marque et ne permettent ni la réalisation de bénéfices supplémentaires, ni une diminution des coûts par rapport aux concurrents »¹.

La fidélité est essentiellement fondée sur la confiance. En ce sens, il ne faudra jamais oublier que la promesse d'un cadeau engage l'entreprise envers son client. Cependant, menée sur une grande échelle une opération promotionnelle assortie de cadeaux peut devenir très lourde à gérer, d'où l'intérêt alors de recourir à des prestataires spécialisés compétent. L'objectif et ici le 100% satisfait.

Il est à noter que le cadeau doit porter le non et le logo de l'entreprise pour que le bénéficiaire puisse identifier la marque de manière permanente. Cette stratégie peut être considéré comme étant un "**badge**" pour l'entreprise qui offre le cadeau, c'est pour ça que cette démarche est souvent à double tranchant, et doit être considérée avec attention car ce badge peut être aussi perçu d'une façon négative par le consommateur si ce dernier le voit comme un handicap à l'utilisation du produit. Donc, des testes rigoureux s'impose ici, tant en matière de qualité du badge que d'accessibilité. Donc, un badge doit respecter les deux règles de bases suivantes :

- Le logo- qui doit être discret- doit toujours jouer son rôle de lien entre le consommateur et la marque, sans pour autant insister sur la nature promotionnelle du cadeau,
- Définir un cahier de charge très strict pour la réalisation du badge, assorti du budget nécessaire pour préserver l'image de marque de l'entreprise.

¹ Dit par George Day. OPC. Edition organisation. P 378

Le cadeau peut être acquit par la participation à un tombola, par la participation à un jeu, par le cumul d'un certains nombres de point ou certaines lettres représentatifs du non du cadeau ou la forme de ces différents composantes ou tout simplement à l'achat d'un autre produit.

Les cartes de fidélité :

Chaque client se voit décerner une carte (nominative le plus souvent) lui permettant d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires.

Cette technique, et probablement, l'une des techniques les plus pertinentes, notamment parce que pouvant être utilisée à deux niveaux :

- **Niveau 1** : le porteur de la carte peut obtenir des avantages et avoir accès à des services privilégiés (promotions, services...) sur simple présentation de sa carte. Ce niveau repose sur un principe actif qui veut que le consommateur ait le souhait d'utiliser sa carte, au vu des avantages qu'il sait pouvoir en tirer.
- **Niveau 2** : l'émetteur de la carte utilise les informations comportementales collectées sur le porteur, à l'issue de chaque utilisation, pour déclencher des actions marketing adaptées. Ce niveau repose sur un principe passif qui veut que le consommateur soit sollicité, informé a posteriori sur les bases de l'analyse de son comportement passé.

Donc, la carte de fidélité est l'un des supports de fidélisation sinon le support le plus utilisé, car il est très souple sur le plan de sa mise en place, et le plus souvent très simple d'utilisation pour le détenteur.

Au regard des souhaits de l'entreprise, le volume d'information contenu sur une carte de fidélité peut varier du simple au centuple. Tout dépend là encore de l'objectif de ladite carte. En fonction de la densité d'informations à stocker sur la carte et donc la capacité requise, on optera, dans l'ordre croissant, pour :

- 1) Une carte numérotée inerte ;
- 2) Une carte à code barres unidimensionnel ;
- 3) Une carte à piste magnétique ;
- 4) Une carte à code barres matriciel ;
- 5) Une carte à puce.

Toutefois, la carte ne doit jamais être considérée comme une fin en soi. Comme tout programme de fidélisation, elle nécessite un suivie, voir un suivi lorsque cela sera nécessaire.

La carte de fidélité est à l'évidence un support extrêmement privilégié pour une stratégie de fidélisation, car elle offre une large palette d'atout marketing, y compris dans l'optique d'une approche one- to-one.

Il existe en effet certains pièges classiques liés à l'utilisation d'une carte de fidélité, qu'il convient d'éviter et qui sont :

- **le prix de la carte** : il n'y a pas de réponse dichotomique à la question de savoir s'il est ou non judicieux de faire payer la carte. En revanche, il est fondamental d'attacher un lien de cohérence entre le coût de la carte et la nature des avantages que le porteur pourra en tirer. Une carte payante (même si le prix est symbolique) déclenche systématiquement un double sentiment chez le porteur. D'un côté, un sentiment d'exigence naturelle au regard du prix de la cotisation. D'un autre côté, un sentiment plus fort d'appartenance à un groupe.

- **Une carte ordinaire** : même si le nombre de porteurs est élevé, il faut toujours veiller à ce que chaque porteur conserve le sentiment d'un privilège dont il bénéficie personnellement. Si non, le sentiment d'appartenance à un club disparaît. A l'heure des tribus et des cercles privés, les notions de masse sont à éviter.

- **La trop grande multiplication des partenaires** : l'adjonction de partenaires au programme, est souvent un facteur dynamisant. En revanche, la sélection et le nombre de ces partenaires devront faire l'objet d'une prudente réflexion. Non seulement, il importera que l'ensemble des partenaires conserve la même motivation et le même dynamisme, mais la carte de fidélité ne doit pas perdre son atout majeur qui est d'offrir un privilège à son porteur, en diluant cet avantage dans une liste de partenaires si longue, qu'il risquera de constituer dans certains cas une contrainte pour le porteur. Bien entendu, cet inconvénient se réduit de lui-même si le diffuseur de la carte est une banque ou un établissement financier. Dans ce cas, le piège serait au contraire d'avoir un nombre de partenaires trop limité, et ne permettant pas au porteur de la carte de cumuler ses points de fidélité.

- **l'absence de suivi de la base des porteurs** : aussi serait-il dangereux de se fonder sur le seul nombre de porteurs pour évaluer la réussite d'un programme de fidélisation supporté par une carte de fidélité. Si la carte est censée fournir des avantages à son porteur, elle doit avant tout avoir pour son diffuseur l'objectif de l'identification et de la traçabilité corollaire. La diffusion d'une carte de fidélité doit impérativement être associée à une analyse des utilisations de chacune des cartes, afin de distinguer le bon grain de l'ivraie.

- **La durée des avantages** : les avantages qui lui sont attachés sont parfois limités dans le temps et obtenus grâce à l'utilisation et/ ou à la simple détention

de la carte. L'entreprise doit toujours conserver à l'esprit qu'une stratégie de fidélisation consiste avant tout à maximiser le chiffre d'affaires réalisé avec un client donné.

Consumer magazine :

L'entreprise conçoit un magazine à l'image des titres de la presse grand public mais orienté vers l'entreprise et ses produits. Ce magazine est envoyé régulièrement aux consommateurs qui s'y sont abonnés (gratuitement dans la majorité des cas). A priori, le principe n'est valable que si l'entreprise a suffisamment de produits différents et /ou une politique d'innovation et de communication suffisamment importante pour justifier l'utilisation fédérateur qu'il représente.

L'avantage principal d'un consumer magazine est d'aborder la fidélisation de la clientèle sur un domaine non commercial a priori où le plaisir et le divertissement tiennent une large place. C'est une garantie d'adhésion que l'on puisse apporter en matière de fidélisation.

Le consumer magazine ou magazine de clientèle est aujourd'hui perçu comme un outil de fidélisation si puissant que certaines marques du secteur d'alimentation n'hésite plus à lancer un magazine de clientèle sur une seule de leurs marques.

Les clubs :

L'entreprise crée une structure dont ses clients peuvent devenir membres afin d'obtenir des avantages particuliers, selon des conditions générales ou des conditions particulières.

Conçu comme une technique de fidélisation, le club suppose un fonctionnement régulier et une périodicité rigoureuse des contacts avec ses membres. Un contact mensuel sous une forme ou sous une autre est en général la moyenne minimum constatée. Il comporte l'avantage de pouvoir être utilisé de deux manières distinctes :

- ❖ **Niveau 1** : le club demeure virtuel et ses membres ne sont reliés entre eux que par l'entreprise et / ou la marque. La structure n'a alors de « club » que le nom, et l'entreprise le gère comme un simple fichier de base de données.
- ❖ **Niveau 2** : l'entreprise constitue un véritable lien entre les membres du club qui sont alors eux même interconnectés. La notion du groupe privilégié peut alors être développé et les effets favorables du

sentiment d'appartenance peuvent alors être obtenus. En revanche, la gestion est naturellement beaucoup plus complexe pour l'entreprise.

L'entreprise qui se lance dans la création d'un club doit impérativement effectuer une étude de motivations préalable, auprès des clients visés, pour connaître leur opinion sur l'intérêt d'une telle structure. Nombre de clubs sont dissous quelques années seulement après leur lancement parce qu'ils ne sont pas rentables. L'effet sur les adhérents est alors catastrophique en termes de fidélisation. Plus le produit et / ou son achat sont impliquants, plus le club peut se justifier.

Plus le produit est un produit de grande consommation, plus le taux de renouvellement risque d'être élevé, et l'objectif de fidélisation jamais atteint.

Le club doit être considéré comme un vecteur d'image avant tout, d'où la nécessité de lui créer dès le départ un territoire de communication propre justifiera, à terme, son existence et rendra valorisante l'adhésion. D'où le fait que de nombreux annonceurs n'hésitent plus aujourd'hui à faire payer – parfois cher – le droit d'accès à un club.

Les douze règles de base pour réussir la mise en place d'un club sont :

- Définir l'objectif du club (développement ou fidélisation),
- S'interroger sur la cible concernée et ses attentes,
- Décider des critères d'entrée dans le club et définir les conditions financières d'accès,
- Déterminer le nombre à recruter
- Choisir la ou les marque (s) concernée (s) dans le cadre d'un groupe multi-marques,
- Lister précisément les avantages offerts et les avantages payants et leur justification,
- Envisager les partenaires possibles et ceux qu'il convient d'éviter,
- Définir les modalités de gestion (interne ou externe) du club,
- Etablir le budget consacré à son fonctionnement,
- Spécifier les objectifs et les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) de mesure,
- Tester l'ensemble du concept avant lancement,
- Prévoir dès le lancement les modalités d'évolution envisageables.

La création d'un club implique la volonté de tisser une relation durable avec le consommateur. D'où la nécessité de garder le contact en permanence avec lui et de l'informer régulièrement sur la vie de l'entreprise et sur ses produits. C'est pourquoi cette technique s'accompagne généralement d'autres supports, tels que la carte de fidélité ou le consumer magazine.

Sans ce contact permanent, le taux de renouvellement des adhésions s'effondrera et l'objectif de la fidélisation ne sera jamais atteint.

III. Le service après vente, lettre d'information, le parrainage et les numéros verts.

Le service après vente :

Il regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseils d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation application des condition de garantie, informations, réception d'appels 24h / 24h sur hot-line...). Sa mention est parfois accompagnée des lettres pièces, main d'œuvre et / ou déplacement, qui qualifient sa portée et la nature de la garantie.

En raison du fait que certaines catégories de produits de haute technologie sont devenues anxiogènes, parce que le consommateur ne maîtrise plus totalement le mode de fonctionnement, le service après vente devient un argument de vente à part entière. D'autant plus que sa maîtrise est parfois difficile si l'entreprise passe par le circuit de la grande distribution. En effet, dans ce cas, c'est bien souvent l'enseigne de la distribution qui pour des raisons de rapidité, de coût et de simplicité pour le consommateur, se charge du service après vente. Le service après vente peut rapidement se transformer en un puissant vecteur de destruction de fidélité.

Le service après vente est aujourd'hui de plus en plus considéré comme une véritable arme commerciale favorisant la fidélisation de la clientèle.

Pour certains biens techniques il est parfois de surcroît nécessaire de financer la mise en place de centre d'information téléphonique (hot line) afin d'assister à distance le client en détresse. De cette aide et de ce service découle la confiance à posteriori en la marque et donc l'attitude favorable ou non à l'égard de la fidélité.

Lettre d'information :

L'entreprise adresse à l'ensemble de ses clients, et de façon régulière, une lettre contenant à la fois des informations générales, en liaison avec son secteur d'activité et des informations spécifiques sur ses produits.

On met souvent en avant le fait que la lettre d'information comporte un inconvénient majeur en ce sens où le support devient propice à une information essentiellement factuelle, peu détaillée. Mais cet inconvénient peut être conçu comme un avantage commercial relatif si la lettre d'information est perçue de telle manière qu'elle est utilisée pour initier un contact avec un commercial de l'entreprise. D'où le soin particulier apporté à sa rédaction, qui doit comporter des éléments suffisamment porteurs pour susciter l'intérêt du lecteur, mais également suffisamment incitateurs, pour déclencher chez lui le besoin d'une information complémentaire.

La lettre d'information doit bénéficier d'une périodicité régulière pour devenir un rendez-vous presque attendu par la cible abonnée. La mise en page ainsi que l'enveloppe d'expédition, doivent demeurer pérennes afin de pouvoir le distinguer immédiatement du reste des informations commerciales reçues par le destinataire. Mais au-delà de son aspect extérieur sensé favoriser la reconnaissance par le destinataire, il importe que le fond soit au niveau des espérances du lecteur. Aussi, il n'est pas rare désormais qu'un annonceur ou une agence ait recours à des plumes connues et / ou des photographes de renom. Pour des raisons de coûts le plus souvent, certaines entreprises utilisent l'envoi par télécopie pour diffuser ce type de lettre. Depuis que ce nouveau vecteur de communication a vu son prix de base chuté, il n'est d'entreprise, de service, voir de bureau qui n'en soit pas équipé. Au-delà de son avantage financier, ce vecteur se heurte cependant à plusieurs obstacles :

- Taux d'équipements essentiellement professionnel,
- Taux d'équipement encore limité dans les petites structures,
- Coût partagé avec le destinataire (papiers)
- Personnalisation limitée,
- Confidentialité quasi impossible.

Il est également possible d'expédier l'information via d'autres vecteurs de communication tels qu'Internet.

Parrainage :

L'entreprise incite ses clients à se transformer en prospecteurs potentiels et à recruter de nouveaux consommateurs. Chaque nouveau consommateur acquis permet au prospecteur d'obtenir cadeaux et avantages.

La technique de parrainage pourrait paraître étrange dans l'optique d'une stratégie de fidélisation dès lors que cette dernière repose à la base sur le principe opposé à celui de la prospection. Le parrainage peut cependant être

considéré au titre de ces techniques, non pas pour les nouveaux clients qu'il risque de générer, mais en raison de l'implication des clients actuels, ainsi transformés en représentants de l'entreprise. C'est une technique de sensibilisation qui permet d'exploiter la bouche à oreille. D'où la puissance potentielle du pouvoir de prescription, si celui-ci peut être obtenu chez certains clients. Mais il ne peut correctement fonctionner que si le consommateur prospecteur est correctement convaincu de l'intérêt de son action, et pas seulement parce qu'il est motivé par l'obtention du cadeau ou de l'avantage promis. Un client prospecteur pour l'entreprise est un client fidèle qui transmet naturellement, et à l'aide de ses propres arguments, les motifs de sa fidélité. Toutefois, il importe de ne pas faire d'un prospecteur un ordinaire chasseur de primes, car le recrutement obtenu est très fragile.

Les supports d'un parrainage sont très variés. Les récompenses reposent le plus souvent sur des cadeaux que le client recevra en guise de remerciements. Mais il importe toutefois que cette récompense soit : d'une part à la juste mesure de l'effort de prospection entrepris par le client représentant ponctuel, afin de motiver son action ; d'autre part, qu'elle ne soit pas perçue comme une simple prime. C'est pourquoi un parrainage efficace doit simplement être conçu comme un outil de fidélisation et pas seulement de prospection.

Numéro vert :

Numéro de téléphone gratuit pour le consommateur et lui permettant d'entrer en relation avec un service d'information de l'entreprise. Il implique une démarche initiée par le consommateur, d'où la nécessité de bien communiquer le numéro, à l'aide d'une campagne de communication et / ou des packaging produits,....

La mise en place d'un numéro vert est parfois considérée comme une simple opération technique pouvant être obtenue en souscrivant ce service auprès de l'opérateur. Il ne faut pas confondre ici l'outil et la technique de fidélisation. Avant tout, pour aboutir à une technique performante, l'utilisation d'un numéro doit remplir quelques conditions :

- Le numéro doit être choisi si possible pour être facile à mémoriser. Il est courant que l'opérateur fasse alors payer à l'utilisateur un surcroît pour l'obtention de ce numéro.
- Il importe d'évaluer précisément les besoins techniques à mettre en place. L'image de l'entreprise dépend notamment de la facilité d'accès rencontrée par l'appelant.
- Toutes les occasions doivent être saisies pour développer la visibilité du numéro. D'où sa présence sur l'ensemble des produits et des supports des actions de communication.

- Il importe également d'insister sur la nécessaire formation des téléacteurs (internes ou externes) et sur la qualité de cette formation.
- En fonction des modalités d'utilisation du numéro, il faudra prévoir une réception multilingue. Dans le cas de zone d'activité internationale ou simplement dans le but de favoriser un marketing ethnique.
- Il est plus judicieux d'éviter le serveur vocal automatique déshumanisé, afin de sauvegarder l'image de l'entreprise. Mais il ne faut pas généraliser, car certaines entreprises offrent le choix au appelant d'être ou non dirigé vers le serveur vocal interactif puisque pour un appelant régulier, le serveur vocal interactif peut en effet devenir un moyen plus rapide de connexion avec son correspondant ou de réponse à sa question.
- Enfin, le plus important, le numéro de téléphone doit demeurer l'outil permettant de fournir, à l'autre bout de fil, un réel service aux consommateurs (conseils, accueil...).

Donc, on peut dire que le numéro vert n'a véritablement d'intérêt que s'il permet d'entrer en relation avec un service consommateurs complet en matière d'information, d'assistance et/ou de réclamations.

Pour en limiter le coût, il est possible de faire évoluer le numéro vert vers un numéro classique lorsque le service est connu et / ou justifié, ou de choisir dès le départ d'autres tarifications.

Il est à signaler que le centre d'appel est un cas particulier du numéro vert. Les nouvelles technologies sont venues se mettre au service de ces centres d'appels, afin de les rendre beaucoup plus performant en matière de gestion de la clientèle. Aujourd'hui le couplage téléphonie-informatique est quasiment devenu indispensable et la majorité des entreprises disposent d'un distributeur automatique d'appels intégré dans l'autocommutateur, afin de mieux gérer le flux de communications entrantes et de les diriger automatiquement vers les téléopérateurs disponibles.

Donc la fidélisation de la clientèle nouvelle est une appellation moderne pour dire garder et développer sa clientèle au maximum.

Une stratégie de fidélisation est donc si importante pour le développement de l'entreprise et surtout l'atteinte de ses objectifs lucratifs. Pour se faire il est nécessaire, pour l'entreprise qui opte pour cette stratégie, de développer une communication institutionnelle et qu'elle fait le choix de l'outil de fidélisation le plus adéquat avec ses performances et ces capacités matérielles et financières.

Dans le contexte concurrentiel actuel, les entreprises songent davantage à défendre leur propre portefeuille de clientèle, plutôt que de conquérir de nouveaux clients.

Etant donné que fidéliser un client coûte jusqu'à dix fois moins cher que d'en acquérir un, l'investissement dans un programme de fidélisation semble judicieux. On estime par ailleurs que "1% de taux de fidélisation gagné génère une augmentation de 7 à 20% de la rentabilité" (source : Arthur Andersen Management).

Désormais, on devrait même parler de passage obligé, tant pour les grandes entreprises que pour les PME. Si les grandes entreprises ont recours à des techniques sophistiquées et des investissements lourds, les PME doivent mettre en oeuvre des réflexes, des méthodes, des outils simples et peu onéreux c'est surtout s'imposer une ligne stratégique, une sorte de culture d'entreprise.

En synthèse, la fidélisation de la clientèle ne s'improvise pas. Il est nécessaire de détailler le programme de fidélisation, ne serait-ce que pour savoir comment seront exploitées les informations recueillies.

Chapitre 2 : La démarche marketing de la fidélisation.

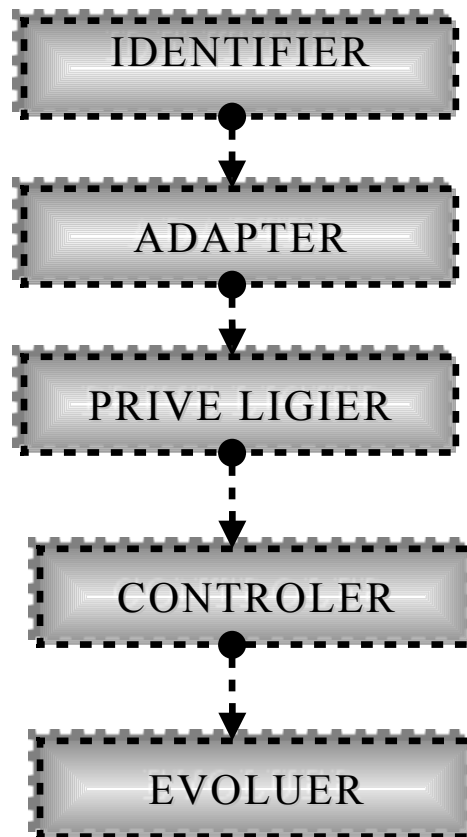
La fidélisation est le résultat d'une démarche stratégique de la part de l'entreprise. Malheureusement, fidélisation est souvent simplement synonyme d'actions visant à offrir un avantage au consommateur visé.

«De nombreux programmes qui récompensent les hommes d'affaires ou les clients fidèles se sont également révélés décevants. Souvent mis en place à la hâte pour répondre à un concurrent, ils n'ont pas eue l'impact visible sur le marché, mais ont été sources de frais supplémentaires non négligeables.»¹

Qui dit démarche stratégique dit, qu'au-delà des principes de base et des outils fondamentaux, l'entreprise doit choisir et exploiter une ou plusieurs techniques

¹ George Day, professeur de marketing à la wharton school de l'université de Pennsylvanie.
Jean-Marc Lehu, OPC

qui lui paraîtront parfaitement adaptées à son cas particulier. En revanche, la démarche initiale recommandée elle-même est toujours la même et peut être résumée en cinq étapes principales :



La première étape consiste à identifier les clients, les concurrents et les techniques. Il s'agit d'en faire une triple procédure d'audit pour l'entreprise :

- un audit de son portefeuille clients (attentes, besoins, appréciations de l'ensemble des consommateurs / clients de l'entreprise...)
- un audit de la concurrence (nature et composition de l'offre concurrente, axe et modalités de communication...)
- un audit des techniques de fidélisation (techniques disponibles, accessible, déclinable par rapport au secteur...).

Au-delà du simple principe marketing fondamental qui consiste à connaître son environnement et sa cible, il importera ici de parfaitement identifier chacune des catégories de clients auxquelles l'entreprise s'adresse, afin de pouvoir leur offrir l'avantage qui leur convient, et donc de leur appliquer éventuellement des techniques de fidélisation spécifiques.

Afin de conserver son avantage concurrentiel et parce que l'entreprise vit rarement dans un environnement figé, il sera, dans la plupart des cas, nécessaire

d'adapter les choix d'origine à la cible et surtout aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

C'est l'objet de la deuxième étape qui consiste à permettre à l'entreprise par le biais des techniques, d'en faire une utilisation qui ne soit pas déclinable à l'identique par le premier concurrent venu. Encore une fois, le but ultime est la différenciation de l'offre qui seul peut permettre d'obtenir une valeur spécifique et donc justifier la fidélité aux yeux du consommateur.

Cœur de la démarche, la troisième étape représente l'action de fidélisation elle-même. Un consommateur est fidèle car il perçoit un intérêt tel à continuer à consommer la même marque, le même produit, que l'envie ou simplement l'idée de changer ne lui vient pas à l'esprit ou qu'il la repousse s'il en a conscience. L'action de fidélisation consistera ni plus ni moins qu'à amplifier cet intérêt, on offrant au consommateur un privilège. Mais la question qui se pose est : **qu'est ce qu'un privilège ?**

Le privilège est une prérogative, un avantage, un droit attaché à un bien ou à un statut. Mais dans la démarche marketing qui nous intéresse ici, c'est surtout et simplement, un avantage que les autres n'ont pas. Les autres étant ici sont les non consommateurs du produit ou de la marque concernés.

La quatrième étape de la démarche consistera systématiquement à vérifier, contrôler l'efficacité de la ou des techniques utilisées. Le but d'une stratégie de fidélisation étant d'instaurer un lien durable entre la marque et le consommateur,

il est impératif de s'assurer de la pertinence et de la solidité de ce lien. D'autres part, une stratégie de fidélisation peut parfois mobiliser des moyens financiers très importants. Cette étape de contrôle permet alors de mesurer tout ou partie du retour sur investissement. Mais le but de la quatrième étape n'est pas uniquement de rassurer le directeur financier du caractère judicieux d'un tel investissement en matière de rentabilité. Dès cette étape, les enseignements doivent permettre de faire évoluer la stratégie elle-même, afin qu'elle demeure le véritable soutien de l'avantage concurrentiel de la marque qu'elle est sensée être.

On perçoit par conséquent que dans son approche classique, la conception d'une stratégie de fidélisation repose sur la séquence d'étapes constitutives d'un processus logique. Pourtant, trop souvent, sous la pression de l'obtention de résultats à très court terme, le praticien à la recherche de la fidélité de ses consommateurs lui garantira, dans la plus part des cas, un intérêt plus soutenu pour sa marque et / ou ses produits, de la part des consommateurs sensibilisés.

Il est à noter que, selon les résultats de l'étude présentée par le Catelem¹, d'un secteur à l'autre les valeurs dominantes de la fidélité sont très différentes :

| Secteurs | Satisfaction | Relationnel | Commodité d'accès et de choix | Promotions réductions | Marques | Habitudes |
|--------------------|--------------|-------------|-------------------------------|-----------------------|---------|-----------|
| Loisir, sport | 51% | 29% | 33% | 32% | 29% | 14% |
| Electroménager | 47% | 29% | 28% | 33% | 53% | 11% |
| Meubles | 53% | 31% | 27% | 36% | 16% | 6% |
| Télévision, hifi | 42% | 31% | 27% | 37% | 51% | 11% |
| Micro-informatique | 44% | 27% | 23% | 29% | 48% | 8% |
| Bricolage | 50% | 30% | 41% | 39% | 36% | 13% |
| Téléphonie mobile | 48% | 20% | 24% | 34% | 31% | 9% |
| Alimentaire | 53% | 35% | 39% | 38% | 41% | 25% |
| Vêtements | 49% | 31% | 30% | 45% | 35% | 11% |
| Rappel général | 58% | 53% | 46% | 39% | 35% | 23% |

Donc, on peut déduire que la démarche marketing de la fidélisation repose sur des fondements qui ont progressivement vu évoluer le concept même de fidélité (**section 1**), sur un processus ou des étapes successives (**section 2**), et alors il sera nécessaire pour une entreprise qui a adapté le choix de fidélisation de passer par certaines phases afin d'atteindre son objectif (**section 3**). En dernier lieu je vais présenter l'impacte de la nouvelle technologie sur la fidélisation (**section 4**).

Section 1 : Les Fondements Marketing de la Fidélisation :

La prise en considération attentive et méticuleuse du consommateur est loin d'être une idée neuve. En revanche, cette prise en considération est aujourd'hui

¹ Catelem, l'observateur catelem 99, 1999, P 39

devenue une simple question de survie pour l'entreprise productrice ou distributrice de biens ou de services. D'autant plus qu'elle est parfois dictée par l'environnement.

I. L'évolution _____ du _____ comportement _____ du _____ consommateur :

Le consommateur a mis à profit la décennie 1980 pour s'interroger de plus en plus sur le discours commercial et publicitaire auquel il était confronté. Il est aujourd'hui quelque peu confus par la profusion de l'offre, ne retrouvant plus les points de repère auxquels il était habitué. Sur de nombreux marchés, le leader « incontesté » n'a pas plus de 10 point de part de marché, et des centaines de nouveaux produits envahissent ce même marché chaque année. Il est alors tout à fait compréhensible, voir simplement logique, que le consommateur d'aujourd'hui soit perturbé par cette innovation constante, pléthorique et surtout accélérée. Peugeot reconnaît avoir passé cinq ans pour développer le modèle 106. Le modèle 206 qui fut présenté au Mondial de l'automobile en 1998 n'a pour sa part nécessité que 196 semaines de développement. Nul doute que dans les années à venir ce délai continuera à se réduire.

A l'évidence, les avantages d'une telle démarche se retrouvent également sur le plan de la rentabilité.

Dans un univers commercial en évolution permanente, le consommateur a de plus en plus de difficultés à mener avec précision son analyse comparative de l'offre. Mais plus désagréable encore, il a désormais conscience de ne plus pouvoir la mener de manière réellement exhaustive. Cela entraîne naturellement le développement d'un sentiment de frustration, accompagné par un sentiment de méfiance, à l'égard des éléments de l'offre auxquels il a accès. Ce sentiment de méfiance, s'il est exacerbé, pour une raison directement liée au produit ou en raison de l'amplification d'un facteur exogène, constitue alors un puissant frein à la fidélisation dudit consommateur.

Non seulement ce consommateur ne perçoit plus concrètement l'intérêt réel des produits qu'il a acquis, mais il commence à s'interroger sur ses propres besoins. Il est plus prudent, mais ne renonce pas pour autant aux notions de plaisir, de confort et de sécurité. Il se sent simplement et à juste titre le plus souvent, submergé par un flot croissant d'informations parfois contradictoires.

La concurrence permanente va devoir conduire le professionnel à une vigilance qu'il conviendra de décliner en autant de cas particuliers, que la zone d'activité de l'entreprise comportera de marchés. Certes, la mondialisation des échanges et la globalisation des marchés sont deux phénomènes incontestables aujourd'hui. Mais la recherche d'une compétitivité maximum peut rapidement mener à soulever les limites des schémas globaux. Même les icônes médiatiques de la globalisation reviennent aujourd'hui sur leurs pas, afin d'être mieux en contact avec leurs différents marchés et d'intégrer plus efficacement dans leur stratégie, l'évolution du comportement du consommateur. Une telle adaptation sans pour autant renier les atouts de la globalisation doit, à termes, permettre de sortir de l'ornière de la prospection permanente pour assoir le portefeuille de clients de l'entreprise sur une solide base fidèle, que l'on satisfera au de la de ses attentes.

Mais il est également permis d'envisager solliciter, inciter, guider cette évolution du comportement du consommateur. Attention, il ne s'agit pas de ici de revenir aux vieux schémas des origines de la société de consommation, en pensant que le consommateur est toujours aussi naïf et aussi vulnérable à une proposition commerciale idéalisée. Il s'agit simplement d'essayer de révéler de nouveaux besoins ou tout au moins un nouvel intérêt chez certains consommateurs. Si elle est souvent difficile à mener, car le consommateur vigilant perçoit souvent très vite la tentative de manipulation et la condamne sans appel, l'avantage considérable d'une telle démarche est de permettre un bien meilleur contrôle du développement opérationnel de la stratégie.

II. Les principaux facteurs de la fidélité :

Il y a encore quelques années, l'analyse du comportement du consommateur autorisait une équation simple fondée le plus souvent sur sa seule satisfaction. Sur la base du processus de confirmation-information, un consommateur, qui se trouvait dans une situation où l'utilisation/ consommation d'un produit remplissait totalement sa promesse, était satisfait. En règle générale, si la valeur du bien ou du service qu'il choisissait lui donnait pleine satisfaction, le consommateur lui était en générale fidèle. Il suffit dans ces conditions de concevoir une offre commerciale en maximisant les deux éléments utilisés pour son appréciation de la valeur du bien ou du service concerné, et sans en être totalement assuré, on avait néanmoins de grande chance de parvenir à obtenir sa fidélité.

On peut cependant résumer en 12 points principaux¹, l'ensemble de ces facteurs que le client va combiner pour effectuer son jugement, et que l'entreprise doit considérer pour construire sa stratégie de fidélisation. Encore une fois, la liste n'est pas exhaustive, mais elle constitue déjà une appréciable base minimum. Ces 12 facteurs du jugement du consommateur seront présentés comme suite :

QUALITÉ PERÇUE DU PRODUIT : la qualité objective et subjective d'un bien ou d'un service est toujours basée sur l'évolution, donc, la conception de la qualité varie d'un consommateur à un autre.

En matière de stratégie de fidélisation, la personnalisation fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière. La qualité perçue d'un mailing se joue déjà au niveau de l'enveloppe. On sait parfaitement aujourd'hui qu'une enveloppe à fenêtre a une connotation administrative forte qui peut être très négative.

PRIX RELATIF DU PRODUIT : le prix n'est plus considéré dans l'absolu. On l'apprécie désormais en termes de perte / gain de pouvoir d'achat, de facilités de paiement ou tout simplement à l'aide d'une analyse comparative avec les prix proposée par la concurrence.

NATURE DES SERVICES ATTACHÉS : l'évaluation de la proposition commerciale ne se borne plus au seul produit. Le consommateur a appris à apprécier la valeur des services lié au bien ou au service : rapidité d'obtention, sur-mesure, conseils individualisé, livraison, installation service après vente... il sait la plus part du temps, les valoriser objectivement ou subjectivement pour mieux apprécier, au-delà du prix proposé, la valeur global du bien.

NOTORIÉTÉ DU PRODUIT ET DE LA MARQUE : on considérera ici bien sûr la notoriété du produit lui-même, mais surtout celle de la marque et / ou de l'entreprise (ou du groupe). C'est le pouvoir de qui sur le quoi. On peut alors déduire l'importance d'une communication institutionnelle, pour faire connaître l'entreprise, et favoriser un processus de fidélisation.

La notoriété doit ici être appréciée dans son sens marketing, ce qui signifie qu'elle ne représente qu'un niveau de connaissance du produit de l'entreprise.

IMAGE DU SECTEUR : des études d'image sectorielle complémentaires doivent permettre de percevoir le jugement de valeur des consommateurs à l'égard de la catégorie de produits et / ou à l'égard des professionnels du secteur concerné.

IMAGE SPÉCIFIQUE DU PRODUIT DE LA MARQUE : on considérera ici l'image spécifique du produit, de la marque et / ou de l'entreprise. Au-delà de la simple notoriété, la communication institutionnelle devra se faire l'écho de toutes les

¹ d'après le marketing interactif, édition Organisation, Paris1996.

décisions et actions de l'entreprise susceptibles de valoriser son image auprès de son public.

CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCES : compte tenu de la prudence qui le caractérise, le consommateur va désormais associer à ses sources personnelles et / ou issues du bouche à oreille, de même que ses expériences passées, au sujet du produit ou de la marque.

MENTIONS CERTIFICATIONS ET AUTRES CAUTIONS DU PRODUIT : la caution d'un organisme indépendant reconnu (public ou privé), les prix et autres distinctions, les tests et les classements favorables de la part d'une association consumériste ou d'un support de presse reconnu sont autant de facteurs supplémentaires permettant de rassurer le consommateur et de le conforter dans son choix.

PERTINENCE DE L'ACHAT ET RISQUE PERÇU : on retrouve ici la notion très importante de risque perçu. Lors de sa prise de décision, le consommateur est en général confronté à une prise de décision, le consommateur est en général confronté à une incertitude sur la pertinence et le bien fondé de son choix. La puissance de ce risque perçu peut même, dans certains cas, le conduire à renoncer à la décision d'achat, tant le sentiment de danger lui semble important.

QUALITÉ DU POINT DE VENTE : sont regroupés sous cette notion, de nombreux facteurs qui vont toujours inter-agir sur la décision du consommateur : locaux, l'environnement, l'accessibilité, les heures de couverture, le choix offert, l'accueil et la disponibilité du personnel, la connaissance préalable du vendeur... ce qui implique une sélection minutieuse de la part du producteur. Il n'est désormais pas rare que certains d'entre eux franchissent le pas et organisent leur propre réseau de distribution afin de s'assurer que le produit arrive dans de bonnes conditions, dans les bonnes mains au bon prix, générant ainsi la bonne marge. Certes, on ne s'improvise pas toujours distributeur avec succès, mais dans certains cas, la greffe prend bien et leur retour sur investissement est à la hauteur des espérances.

MOMENT DU BESOIN : le moment et les conditions d'apparition du besoin (s'agit-il d'un achat raisonné ou simplement d'un achat d'impulsion, le consommateur répond-t-il à une achat promotionnelle ou à une opération de vente assortie d'une durée limitée...) font partie des facteurs aisément appréhendables par l'entreprise. De nombreuses enseignes de la distribution élargissent aujourd'hui leurs horaires d'ouverture dans le simple but d'offrir aux consommateurs la possibilité de consommer.

TEMPS CONSACRÉ À L'ACHAT : le temps consacré à l'achat (vente à distance, priorité d'accès, possibilités d'achats couplés avec d'autres activités...) est désormais l'un des facteurs les plus importants aux yeux du consommateur. Il n'est plus disposé à perdre du temps ou plus exactement, la diversité de l'offre concurrentielle et celle des modes de commercialisation lui permettent de sélectionner son interlocuteur, notamment sur ce critère de temps.

Section 2 : La Démarche Marketing de la Fidélisation du Consommateur :

Un bon nombre de programmes de fidélisation sont exploités afin de répondre à une stratégie rentable et efficace de la fidélisation. Pour y arriver, au-delà des techniques du terrain, il importait de définir les deux principes fondamentaux qui soutiennent toute stratégie de fidélisation, ceux-ci seraient de manière incontournable :

- L'écoute du client ;
- L'évolution permanente de l'offre.

Ils peuvent paraître ordinairement simples, mais se sont là les deux principales clés du succès de la conduite d'une stratégie de fidélisation. Les techniques de fidélisation ne peuvent être considérées que comme des vecteurs d'appui stratégique à ces deux principes de base, et qu'il conviendra d'adapter à l'entreprise en fonction de ces deux principes. Une entreprise qui se contenterait de mettre en application des techniques, sans considérer ces deux principes de base, investirait en vain dans l'immense majorité des cas.

I. Le passage de l'écoute du client au dialogue :

Si l'on part du principe que la stratégie de fidélisation développée par une entreprise est un élément né et développé pour la stratégie marketing, c'est presque un poncif de rappeler que le premier enseignement fondamental en la

matière est l'écoute du client. Pourtant cette écoute est bien la première et indispensable étape permettant de développer une stratégie qui réponde le plus précisément possible aux besoins du marché. Que cette écoute soit directe par le biais d'enquêtes, et/ ou indirecte par un datamining sophistiqué de la base de données, par exemple.

La question qui se pose est : l'entreprise doit-il créer les besoins ou bien répondre à ceux identifiés. Il serait plus que suicidaire de penser qu'aujourd'hui la création de ces besoins puissent revêtir un caractère pérenne. Certes, la vente pourra dans bien des cas être obtenue, qu'advient-il à l'issue si le bien et le service acquis ne permet pas d'assouvir un besoin chez le consommateur ? inutile d'envisager dans ce cas, l'éventualité d'un réachat et a fortiori la fidélisation dudit consommateur. Doit on pour autant s'en remettre à la solution d'une simple réponse aux besoins déclarés ou constaté de ce consommateur ? En d'autre temps cette approche a pu suffire, mais on peut douter de son efficacité systématique aujourd'hui. Des praticiens tel que Gregory Carpenter à la Kellogg Graduate School of Management de l'université Northwestern, parlent d'éducation nécessaire du consommateur. Le terme est peut être un peu fort, mais il est indéniable qu'il faudra parfois aller au-delà de l'écoute pour parvenir à un dialogue parfois éducatif dont chacun des interlocuteurs s'enrichira. Dans cette optique, certaine forme de vente peut être associée à la démarche marketing, en prenant son relais sur le terrain, d'une manière cohérente.

Le dialogue de la marque lui permettra tantôt d'approfondir les raisons fondamentales cachées qui occasionnent la consommation de ses produits ou au contraire leur rejet, tantôt de déboucher sur le développement d'un réel avantage concurrentiel.

« La relation qui procurent de la valeur aux clients requièrent une certaine forme d'interaction personnalisée. Elles reposent sur la reconnaissance que toute relation est différente, s'appuient sur une communication à double sens et doivent se poursuivre au fil du temps ».¹

La première étape stratégique pour obtenir la fidélisation de sa clientèle et bien souvent de remettre à plat les caractéristiques de l'offre. Mais cette approche de la fidélisation suppose souvent une réorganisation de l'entreprise à laquelle bon nombre ne sont pas prêts à satisfaire. Dans le secteur de la grande distribution, la concurrence est souvent très vive, compte tenu du fait que l'assortiment et le niveau de prix de deux points de ventes situés dans la même zone de chalandise diffère rarement de beaucoup. Le service client est alors une solution pour se différencier et ainsi fidéliser les clients. Encore faut-il que ce service corresponde réellement aux attentes de la clientèle, voir qu'il les anticipe. C'est

¹ Le professeur George Day. OPC. Page : 111

aujourd'hui devenu un préalable incontournable que de toujours mieux connaître le consommateur, afin de pouvoir devancer ces attentes.

Donc, il faut porter une attention particulière pour pouvoir comprendre le besoin du client et pour pouvoir anticiper, car les client évoluent et changent de plus en plus vite. Si une marque de biens ou une enseigne de la distribution souhaite conserver ces mêmes clients, elle doit impérativement faire évoluer son offre en conséquence. Pour comprendre le mieux possible les évolutions dont ils sont l'objet, l'entreprise en quête de fidélisation se doit de solliciter explicitement le dialogue, le plus direct possible, en permanence avec ses clients. C'est pourquoi la valeur est une notion fondamentale et primordiale liée à la fidélisation, dès lors qu'elle permet de dépasser le simple stade de satisfaction.

Une approche marketing plus direct, à l'écoute du consommateur, permet de réinviter une valeur partagée entre lui et l'entreprise. Dans cette optique une entreprise ne demeurera leader sur son marché que parce qu'elle aura su développer cette valeur aux yeux du consommateur. C'est parce qu'elle aura écouté et compris ses consommateurs, que l'entreprise pourra immédiatement percevoir s'il lui faut créer cette valeur ou simplement la réinventer, en vu de l'évolution des attentes exprimées. Le moment de vérité est atteint lorsque le consommateur interrogé estime, naturelle, correcte, conforme à ses attentes, cette valeur de l'offre. Sa fidélité n'est alors plus achetée, mais naturellement constatée.

La fidélisation des consommateurs est une démarche marketing et qu'a ce titre, elle découle d'une compréhension voire d'une anticipation des attentes du consommateur, bien avant que le produit ou le service ne soit commercialisé. Dans cet esprit, une stratégie de fidélisation devient une procédure d'accompagnement du consommateur, bénéficiant en permanence du dialogue initié entre lui et l'entreprise, pour s'adapter à ses attentes et dans les meilleurs des cas les percevoir avant qu'elle ne se formalisent. Pas d'action miraculeuse à une date déterminée donc, mais une démarche méthodique et rigoureuse sur le long terme.

II. L'évolution permanente de l'offre :

Si l'offre devient un facteur stratégique, parce que nous sommes au cœur d'une démarche marketing qui aspire à répondre aux attentes exprimées ou non du consommateur ; considérer la stratégie de fidélisation simplement comme un artifice permettant de masquer les points faibles de cette offre serait commettre

une grave erreur d'appréciation sur la maturité et la perspicacité du consommateur.

L'objectif de proposer aux consommateurs une offre sans cesse renouvelée et diversifiée au maximum peut rapidement devenir rapidement stratégique.

« L'avantage de ce type de stratégie est que les praticiens du marketing peuvent proposer un produit correspond spécifiquement aux besoins du consommateur, et peut être d'une manière telle qu'il puisse engendrer une puissante fidélité. ».¹

Donc, une entreprise ne résistera pas longtemps à la pression concurrentielle, si elle n'innove pas afin d'offrir le choix recherché. Certes l'innovation peut représenter un lourd investissement, mais le leadership est souvent à ce prix. Le rythme de l'innovation n'a cessé de s'accélérer ces dernières années. Les progrès de la science et la meilleure maîtrise de certains processus de fabrication, ainsi qu'une permanence et croissance émulation concurrentielle contribuent à expliquer en partie ce phénomène. Les impératifs de ce rythme varient toutefois en termes de jours, semaines, mois ou années suivant les secteurs considérés. Mais nul n'est épargné, d'autant que certains stéréotypes comme celui de la contrefaçon venue du sud-est asiatique perdure aujourd'hui, pénalisant lourdement certains secteurs.

Même les produits qui paraissent identiques depuis leur création, et qui demeurent aujourd'hui leaders innovent sans cesse. Le cas de **Coca Cola** est révélateur pour comprendre que pour comprendre que, de surcroît, le consommateur n'est pas disposé à accepter n'importe quelle innovation. Le packaging de la boisson vendue chaque jour à plus d'un milliard d'exemplaire ne cesse d'évoluer. Pourtant dans ce cas précis, le produit demeure basiquement le même. L'innovation est donc un constant dosage entre nouveauté et pérennité, car hormis s'ils sont conçus et développés pour répondre à un effet de mode, les produits ont besoin d'une certaine durée d'exploitation afin de générer la rentabilité à laquelle aspirent le producteur comme le distributeur.

La découverte d'une innovation attirante chez un concurrent peut souvent occasionner un essai qui, dans le meilleur des cas se conclura par le retour à la marque d'origine, dans le pire des cas par son abandon et dans certain cas par une consommation alternée des différentes marques. Mais l'innovation n'est pas une formule miracle qui doit être pratiquée sans précaution. Pour porter ses fruits, elle doit être initiée par une véritable démarche marketing. Elle doit découler directement de l'écoute du client, afin d'anticiper au mieux ses besoins et ses désirs.

¹ Barbara Khan, professeur du marketing à la Warton School de l'université de pennsylvanie. OPC, page 122.

L'un des secrets fondamentaux de la fidélisation est non seulement d'offrir au consommateur des produits qui les satisfassent, mais surtout de lui offrir en permanence un choix suffisant et renouvelé de telle manière, qu'il n'éprouve pas la nécessité de rechercher autres choses, auprès des concurrents de l'entreprise. Car c'est désormais une composante de l'équation de la fidélisation connaissent bien, les consommateurs cherchent souvent la variété. Différentes approches permettent d'ailleurs de mesurer avec précision, cette recherche de variété par le consommateur. L'identification du phénomène n'en demeure pas moins complexe.

L'innovation permanente peut permettre de contourner le problème, dans une certaine mesure, en offrant au consommateur cette variété, au sein d'une gamme de produits sans cesse renouvelée. La recherche de variété n'est pas éliminée, mais la relation de confiance obtenue grâce à la stratégie de fidélisation peut permettre d'espérer conserver néanmoins le consommateur amateur de diversité. L'innovation devient alors un objectif stratégique absolu.

Poussée à l'extrême dans l'optique de la fidélisation, cette démarche doit, en fait, permettre de rendre le consommateur insensible aux attraits de l'offre concurrente. On comprend alors aisément qu'il s'agit non seulement d'un combat de tous les instants, mais également d'un combat qui ne doit jamais renier son indispensable fondement marketing. L'innovation pour l'innovation risque de desservir l'entreprise autant si non, plus que l'absence de l'innovation.

Mais la question qui se pose est : **l'innovation est elle sans limite ?**

Si d'un point de vue technique ou même au regard du packaging, l'innovation paraît illimitée, il en va tout autrement quant au marketing et à la rentabilité à terme, de l'entreprise. Une innovation non maîtrisée peut, en effet, rapidement coûter plus chère à l'entreprise que le retour sur investissement escompté. Non seulement parce que la durée de cycle de vie des produits tend à se réduire pour la plupart des biens de consommation, réduisant d'autant les opportunités de retour sur l'investissement. Mais également parce que la coût de la recherche de développement peut parfois excéder les prévisions les plus pessimistes. Sur le plan marketing, cette innovation doit naturellement s'inscrire dans une gestion stratégique rigoureuse de la gamma et/ ou de la marque afin d'éviter tout cannibalisme et de justifier aux yeux du client, la légitimité de l'innovation.

Section 3 : L'impact de la Nouvelle

Technologie sur la Fidélisation :

L'objectif de la section est d'analyser, dans un premier temps, dans quelle mesure, Internet peut être mis à profit pour développer et / ou entretenir la fidélité des consommateurs d'une entreprise en raison du faible coût d'accès et aussi de sa disponibilité permanente.

Par la suite, l'analyse va porter sur les bases de données qui permettent une bonne gestion de la relation client car elles permettent à l'entreprise de connaître ses clients pour leur offrir le bon produit ou service, au meilleur moment et de la façon la plus adéquate.

C'est pour cette raison qu'on va s'intéresser à la vision marketing des bases de données, et également pour mieux comprendre la contribution de l'Internet à la fidélisation, on va traiter dans cette partie :

- Les caractéristiques du commerce électronique ;
- Comment une entreprise peut fidéliser ses clients en utilisant Internet.

I. Les caractéristiques du commerce électronique :

Jamais dans l'histoire des medias, un medium n'aura suscité autant de commentaires et d'analyses sur sa naissance, son développement et son avenir. Internet est un véritable phénomène de société, ne serait ce que par la course aux prédictions qu'il engendre. Le nombre d'internautes, l'évolution du nombre de transactions, les activités les plus porteuses... tout est sujet à prédiction, car une nouvelle économie prend place sous nos yeux. Le seul inconvénient réside dans la pertinence de ces prédictions. Quelles que soient les prédictions. Elles demeurent souvent très intéressantes et parfois très utiles, tant qu'elles ne concernent pas le futur... quand bien même l'on déciderait de se cantonner à des organismes reconnus pour le sérieux de leurs études, des variations du simple au double voire au triple demeurent.

Le commerce électronique va-t-il, à terme, supprimer les autres modes de commercialisation ? Internet va-t-il supplanter des autres medias ? Les

pronostics réalisés pour répondre à des questions de ce type sont toujours hasardeux. Certes, il ne faut pas être devin numérique pour percevoir, pour plusieurs années encore, une évolution rapide du meta- medium, en parallèle des autres médias. A court terme en effet, l'accès au Web nécessite les media classiques, ne serait ce que pour informer l'internaute de l'existence d'un site et lui fournir son adresse exacte.

Instantanéité, communauté et rentabilité :

Il est particulièrement séduisant, car, partiellement maîtrisé, Internet est un medium dont le coût d'utilisation peut être très inférieur à celui des autres media, tant en matière de communication que d'activités commerciale. Certes, tous les secteurs ne sont pas concernés avec la même intensité.

Nombreux praticiens responsables commerciaux y virent également l'ultime vecteur de prospection idéal, en ce sens où il permettrait d'accéder au potentiel de consommateurs de l'ensemble de la planète. Quelle autre frontière pouvait bien exister après celle-là ? A bien y réfléchir, Internet peut en faire également devenir un puissant vecteur de croissance, par le biais de programmes de fidélisations adéquats. Toutefois, sous un angle que l'on n'avait pas nécessairement envisagé à l'origine ou en tout cas, qui déroge quelque peu du modèle habituel de stratégie de fidélisation.

De par la quasi-instantanéité de circulation de l'information numérique aux quatre coins de la planète, Internet est l'illustration la plus parfaite à ce jour d'un environnement désormais conditionné pour vivre et évoluer en temps réel. S'y sont développées et s'y développent chaque jour d'avantage, des communautés virtuelles dont on ne soupçonnait absolument pas les affinités potentielles hier encore. Des communautés dont les membres s'ignoraient et continueront parfois de s'ignorer dans le mode réel. Des communautés dont les membres sont, presque en permanence, reliés entre eux par l'informations numériques. On peut légitimement parler ici d'une sorte d'intelligence artificielle, dont la capacité de développement spontané à la vitesse de la lumière et la propagation universelle échappent, dans la plupart des cas, très vite, à ces géniteurs. Concrètement, sur le terrain de la fidélisation qui nous intéresse ici, les avantages et les intérêts d'un programme de fidélisation particulier vont, quasi-instantanément, être connus par une cible qui dépassera très largement celle qui était visée initialement. Effet de contamination oblige. Sensibilisée, elle pourra alors immédiatement souhaiter participer, elle aussi, à tel programme, afin de bénéficier de ses avantages. On imagine aisément la rentabilité potentielle qui s'offre ainsi à l'entreprise, qui a alors la possibilité de séduire une vaste cible dont elle ignorait parfois même l'existence. S'il faut accorder aux puristes que ça n'est plus tout à fait de la fidélisation, ça n'est pas non plus tout à fait de la

prospection. Les caractéristiques particulières du réseau des réseaux font qu'il s'agit en fait, d'une forme hybride de prospection spontanée naturellement induite par une opération de fidélisation.

Certes, en terme de croissance d'activité, le résultat est bien celui qui était recherché à l'origine. Il est même, en général, obtenu plus rapidement et plus massivement que s'il avait été supporté par des media traditionnels. En revanche, parce que nous sommes en présence d'un medium pour lequel le contrôle absolu est illusoire et dont l'évolution est permanente, il importera de garder à l'esprit que ce résultat virtuellement obtenu, demeurera inévitablement très fragile dans le temps. La raison fondamentale est simple. Une telle situation naît de l'interaction naturelle et / ou recherchée qui existe entre les internautes. Le même effet de contamination dans une entreprise aura bénéficié à un instant T, pourra bénéficier à une autre à un instant T+1. L'inconvénient pour lesdites entreprises est toutefois que lorsque l'on parlait de semaines voire de mois dans le monde réel, on parle plus couramment de jours voire d'heures dans le monde virtuel, et pour certaines communautés fortement interconnectés de minutes voire de secondes. On comprend dès lors que c'est toute l'organisation de l'entreprise qui devra être considérée en conséquence.

L'entreprise intéressée par le lancement d'un projet devra donc être ne mesure de saisir immédiatement l'opportunité se présentant à elle, au risques de devoir attendre une autre hypothétique « fenêtre de tir » et / ou risques que l'internaute s'intéresse rapidement à un autre projet, lancé cette fois par la concurrence.

La variable prix :

Si au départ du phénomène, au milieu des années 1990, nombreux furent les annonceurs à louer les caractéristiques d'Internet, ne serait ce que parce que le réseau des réseaux leur donnait accès instantanément à un nombre d'acheteurs potentiels auquel ils n'auraient même jamais osé rêver, certains commencent aujourd'hui à prendre à prendre conscience des possibles effets pervers. La technologie d'Internet est sa colonne vertébrale. Mais comme celui d'un enfant, cette colonne vertébrale se développe, évolue, se métamorphose avec lui et se fortifie chaque jour un peu plus.

Progressivement, les agents chercheurs se sont développés, améliorant leur technologie de recherche, notamment depuis l'apparition des premiers codes XML (extensible markup language) beaucoup plus performants que le HTML.

Puis, les portails notamment, ont offert à leurs internautes des agents orientés shopping pour leur permettre d'obtenir le meilleur prix. Et là, la technologie trouve rapidement une double limite marketing. Quel consommateur pourrait

avoir envie d'acheter son produit ou son service au prix le plus élevé ? aucun et a fortiori s'il est conscient que toute situation économique demeure fragile. De plus, la procédure de recherche via ces agents chercheurs spécialisés est si simple qu'il serait dommage de s'en priver. Certes, voilà un outil des plus puissant, une sorte de filtre planétaire qui cherchera gratuitement et simplement le produit le moins cher à votre place. Dans ces conditions, pourquoi parler de « limite marketing » dès lors qu'il s'agit véritablement d'un outil de satisfaction du consommateur ?

En premier lieu, parce qu'un tel agent chercheur n'a, a priori, d'intérêt que pour filtrer non pas la variable « prix » mais la variable « distribution » sur un bien scrupuleusement identique d'un point de vente à un autre. Soit lorsque le consommateur est à la recherche d'un bien qu'une seule et unique entreprise qui le fabrique. Soit, lorsqu'il est à la recherche d'un bien dont il sait que, bien que fabriqué par différentes entreprises, l'ensemble des caractéristiques techniques de base nécessaire et identique. Dans ce dernier cas, on peut citer l'exemple des médicaments génériques, mais les illustrations sont déjà beaucoup plus rares. Cela signifie qu'en définitive le choix du consommateur se trouve alors résumé la plupart du temps, à la seule variable prix, ce qui est contraire à l'évolution de l'appréciation actuelle de la valeur.

De plus, peut être sans avoir toujours conscience, les portails qui ont commencé à offrir ce service à leur internautes n'ont peut être pas su bien apprécier la boîte de Pandore qu'ils venaient d'ouvrir. La rémunération de ces portails provient essentiellement si non exclusivement de la manne publicitaire générée par les différentes opportunités de publicité qu'ils offrent à leurs annonceurs. Que se passera-t-il lorsque l'annonceur X s'apercevra que le résultat de l'utilisation de l'agent chercheur du site où il communique renvoie systématiquement sur l'un de ses concurrents ?

Qu'il ne soit pas dit que ces agents sont partiaux et non exhaustifs, et que pour ce motif ils seront appelés à disparaître lorsque l'utilisateur en aura conscience. En revanche, il est clair que pour être d'une réelle efficacité, ils vont devoir intégrer de multiples critères permettant d'apprécier et de comparer la valeur d'un bien et non simplement son prix de vente. Quel est en effet l'intérêt de savoir que le produit que vous cherchez a été trouvé au prix le plus bas sur le site alpha, si une fois lancé dans la procédure de commande, les frais complémentaires du conditionnement et d'expédition vous font perdre tout avantage. Sans oublier que l'agent chercheur ne sache toujours pas correctement, aujourd'hui encore, intégrer le critère de disponibilité de du bien dans son classement.

La confiance :

Aujourd'hui encore, dans l'immense majorité des cas, les internautes demeurent inquiets quant aux garanties qu'offre une transaction sur Internet, tant au niveau de sa concrétisation physique qu'au niveau d'exploitation des informations fournies ou de la possibilité d'un recours légal a posteriori en cas de problèmes. Lorsqu'il se trouve sur un site Internet marchand, le chaland internaute est seul, face à son écran, pour apprécier la crédibilité de la source et conserve de surcroît à tout moment, la liberté d'interrompre le processus ou même le reprendre sur un site concurrent. Qu'il soit dispensé dans le monde réel ou dans le monde virtuel, le discours commercial a logiquement pour objectif que le produit soit acheté par le consommateur.

Si par le passé, la méfiance de ce dernier a pu être limitée, le consommateur moderne et plus et mieux informé, donc légitimement potentiellement plus méfiant. De ce fait, l'impact du discours commercial dépend de la crédibilité de la source émettrice. De plus, compte tenu de la facilité relative à développer une activité commerciale sur Internet, le réseau des réseaux a vu, en quelques années seulement, se multiplier les sites marchands de commerçant peu ou pas du tout connus dans le monde réel. En d'autres termes, ces nouvelles enseignes de la commercialisation numérique n'avaient, pour la plupart, aucune expérience vérifiable à mettre en avant, et leur notoriété limitée ou inexistante permettait difficilement de leur accorder une quelconque confiance. Le point le plus sensible étant celui du paiement, très vite se sont développés des protocoles, afin de crypter la transaction de manière à la sécuriser. Même s'il est reconnu pour ne pas être le plus performant, la plus répandu est encore aujourd'hui le protocole SSL (Secure Socket Layer). Il utilise en fait un chiffrement de toute connexion, entre le navigateur et le serveur Web. Son principal avantage est qu'il est compatible avec la grande majorité des navigateurs.

Les marques existant dans le monde physique bénéficient d'un double avantage, aux yeux de l'internaute, susceptible de générer et / ou d'entretenir sa confiance. Le passé de la marque est le premier de ses avantages. Si la marque est déjà connue et qu'elle a eu, à temps, le réflexe d'enregistrer un nom de domaine homonyme du nom commercial connu de tous, le transfert de notoriété et d'image mentionné ci avant peut s'effectuer naturellement sur un site dont le nom est le même. Le second avantage est que ces marques existantes existent justement. En d'autres termes, elles ne sont pas qu'un simple code informatique symbolisant l'adresse télématique d'un site Internet. Elles existent physiquement et le simple fait qu'elles disposent d'une adresse dans le monde réel matérialise naturellement leur existence aux yeux du consommateur.

La caution objective d'un sceau protecteur :

Il est rare aujourd'hui, de ne pas trouver sur un site marchand, un ou plusieurs logos dessinés à générer la confiance de l'internaute même si tous n'ont pas, et de loin, la même valeur. La première catégorie réunit l'ensemble des logos des grands organismes de paiement dessinés, à rassurer l'acheteur potentiel sur la sécurisation du paiement. La deuxième catégorie regroupe des associations ou des fédérations professionnelles déjà connues dans le monde réel, mais également des organismes indépendants dont l'activité est dédiée au commerce électronique.

Pour l'internaute novice et méfiant, la présence du sceaux certificateurs est synonyme d'une certaine garantie de qualité, d'une certaine intégrité des transactions, ainsi que de l'assurance d'un total respect de sa vie privée.

De plus, compte tenu des liens hypertexte avec le site de l'organisme certificateur, il n'est pas possible, a priori, de détourner ou contrefaire ce logo avec sa caution. Ils constituent donc les leviers d'un puissant potentiel en faveur d'une fidélité aux sites détenteurs.

Enfin, si Internet fascine autant les praticiens du marketing, notamment en matière de fidélisation, c'est aussi parce que le meta-medium comporte la spécificité de réunir en un même lieu, l'information publicitaire et / ou rédactionnelle et la possibilité d'achat. Pour tous les autres media, un délai existe nécessairement entre l'exposition initiale à l'offre commerciale par le biais de la communication et l'opportunité d'achat. D'où souvent une évaporation naturellement nuisible à la fidélisation. Sur Internet, ce délai est réduit à son minimum, maximisant de ce fait, les opportunités d'achat. La poursuite d'une stratégie de fidélisation performante via Internet nécessite donc que l'on tienne compte de la spécificité du vecteur.

II. La fidélisation via 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'euro 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 sont maintenant pour la plupart des acteurs traditionnels et 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 chiffre d'affaires générée par client

Dans ce domaine, Internet garde probablement une spécificité qui fait que le phénomène d'augmentation du chiffre d'affaires généré 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 fort 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 chiffre d'affaires par client. C'est clairement une des bases du modèle d'Amazon ou de CDiscount en France qui génèrent de plus en plus de chiffre d'affaires par client en élargissant l'éventail de leur offre. Bien sur, 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 gestions 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 fort sur Internet que dans le commerce traditionnel. Contrairement à ce que l'on pense parfois, ce n'est pas du essentiellement aux applications de marketing virales proposés par le canal Internet. En effet, la recommandation d'un site marchand reste le plus souvent orale. Ceci est du aux craintes liées à l'achat en ligne et au fait de s'adresser à de nouveaux acteurs encore méconnu. 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, la 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

Pour que vos visiteurs puissent revenir vous voir, il faut retenir toute leur attention. Peu d'internautes mettront votre site sur leur liste des "préférés", de là à ce qu'elle soit consultée relève presque de "la mission impossible". Quelles sont les conditions qui doivent être remplies pour que les visiteurs reviennent

vous voir ? Puis deviennent des clients par la suite ? Qu'est ce qui les décidera à acheter l'un de vos produits ?

Voici les six stratégies utilisées sur les plus grands sites marchands du Web. Ces méthodes professionnelles de fidélisation des clients et d'augmentation de vos revenus sont tout à fait adaptables à votre site marchand et à utiliser sans modération.

▪ **DÉMARQUEZ-VOUS.**

Ayez votre propre nom de domaine, déjà vous marquerez des points sur le plan du sérieux, vous justifiez votre présence sur Internet. Cette perception est importante, votre crédibilité peut être remise en cause par une telle adresse : www.votre-hébergeur.com/votre-secteur/enfin-votre-nom

Pensez qu'en réalité, l'hébergement de votre site de cette façon vous fera perdre plus qu'il ne vous rapportera. D'abord par le paiement de votre hébergement (sauf s'il est gratuit), la sensation d'un manque de professionnalisme, la limitation de la taille de votre site, l'assurance d'avoir un accès à votre machine, l'absence de garantie d'une bande passante suffisante, ensuite une fuite de clients.

Donc pour éviter tous ces petits désagréments, votre adresse doit ressembler surtout au modèle suivant : **www.votre-site.com**

▪ **PROTÉGEZ VOS CLIENTS.**

Affichez une déclaration de respect de la vie privée de vos clients. Il est possible d'être sanctionné pour l'abus de ces données à caractère personnel. La sécurité des informations passantes sur Internet est toujours d'actualité, vous pouvez faire toute la différence sur votre site avec une description de vos procédures.

▪ **OSEZ LES COULEURS.**

Il faut prendre beaucoup de recul pour juger l'apparence graphique de votre site. Quel style recherchez-vous ? Plutôt le genre organisé et professionnel ou tout simplement un site vitrine qui ne fait que représenter votre entreprise ou encore celui de la page personnelle (on ne sait jamais peut-être que cette solution pourrait fonctionner).

Pour l'élaboration de la charte graphique, plusieurs moyens sont à votre disposition.

L'élaborer par vous-même si vous avez les connaissances et le temps nécessaires. C'est certainement la solution la plus économique au court terme, mais peut ne pas être la plus rentable au long terme si vous devez focaliser votre attention sur une autre partie de votre entreprise.

Choisir un Web designer, gourou des outils et logiciels propres au graphisme.

Passer par une agence de design, il en existe de très efficaces. N'hésitez pas à leur demander leurs références et des détails de leur expertise.

Si vous avez besoin d'aide pour la critique de votre site n'hésitez pas à demander l'avis honnête et impitoyable de vos visiteurs via un court formulaire à remplir de façon anonyme.

Profitez-en c'est gratuit.

Trop de sites se contentent de vendre ou vendre et surtout vendre alors qu'ils ont de la connaissance sur leur secteur d'activité. Le but est aussi de partager des notions et des idées du domaine concerné. L'information est gratuite et utilisable ne la sous- estimez pas car son pouvoir est certain.

Exemple : Le site <http://www.verywine.com> vend des bouteilles de vin, de champagne ... OK le but de leur activité est de vendre, mais par les renseignements fournis sur leurs produits, il est possible d'acquérir encore plus de connaissances. Ces renseignements peuvent être délivrés sous la forme d'articles, interviews, glossaire ...

▪ QUI SONT-ILS ?

Si vous ne demandez pas à vos visiteurs de vous laisser leur adresse électronique, il y a peu de chance qu'ils le fassent spontanément, surtout si c'est pour une newsletter. Il faut que vous puissiez leur donner une bonne raison de s'abonner à votre newsletter et pas à une autre. Affirmez que vous êtes une source sûre du savoir et que vous apportez des choses en plus à vos lecteurs, laissez les comprendre qu'ils ont besoin de vous.

Une fois que vos visiteurs s'abonnent, il faudra tenir vos promesses. La liste de vos abonnés deviendra alors une bonne source de visiteurs réguliers.

▪ AUGMENTER LA VISIBILITÉ DE VOTRE SITE.

En clair faites parler de votre site. Les possibilités sont nombreuses pour laisser l'adresse de votre site marchand.

Créez des liens croisés avec vos futurs partenaires et les traditionnels à l'entreprise. Utilisez les échanges bilatéraux de liens, de bandeaux publicitaires, ...

Il est possible d'ajouter automatiquement l'adresse de votre site à celle de votre signature dans les emails que vous envoyez. C'est un moyen facile d'utilisation et qui peut se montrer efficace.

Faites-vous référencer dans les annuaires de recherches généralistes et spécialisées ainsi que dans les moteurs de recherche. Pour les moteurs de recherche, n'oubliez pas l'importance de la qualité du choix des mots-clés pour un référencement qui porte ses fruits.

Malheureusement il n'y a pas de recettes miracles ou de poudre de perlimpinpin pour que vos produits se vendent encore plus par Internet. Les recommandations proviennent plus des expériences d'entreprises qui sont présentes depuis un certain temps sur le Web.

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.

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 (shop bot) 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.

▪ 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 produit.

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

III. Le concept du marketing de bases de données et son efficacité dans la

gestion _ _ de _ _ la _ _ relation _ _ client :

Si l'entreprise se trouve sur un marché pouvant être qualifié de « **marché de masse** », autrement dit, si le nombre de ses consommateurs dépasse les quelques milliers, un système de gestion de base de données est sans conteste la clé de voûte initiale d'une stratégie de fidélisation performante. Elle va permettre de prendre en considération les différentes motivations, tout en conservant la maîtrise des coûts. Elle va permettre d'accroître la valeur ajoutée de la relation pouvant exister entre l'entreprise et ses consommateurs. Des consommateurs qui ne seront désormais plus anonymes, mais chacun considéré, dans la mesure de possible, pour sa spécificité.

Une stratégie de fidélisation repose sur le principe de suivi de ses clients. Sur le plan marketing, ce suivi a pour objectif simple de permettre de détecter à l'avance toute modification ou évolution qui pourrait induire un changement de marque ou d'enseigne. Mais ce suivi dans le cas où le nombre de clients est important, n'est que rarement possible de manière pertinente à l'échelle humaine.

Les bases de données sont un outil informatique essentiel et incontournable pour la gestion de la clientèle de l'entreprise.

Citons l'exemple de la marque **Lacoste**, l'objectif de ses boutiques était de se différencier des autres circuits de distribution des produits de la marque, afin de fidéliser les acheteurs sur leurs points de ventes, d'où la nécessité de passer par les étapes de fidélisation et surtout l'identification de la cible. En couplant l'envoi d'un questionnaire avec un suivi des achats via les relevées de caisses enregistreuses associées à la carte de fidélité, ce sont près de 300 000 clients qui purent alors être recensés et identifiés. À terme, c'est la possibilité d'adapter le marketing relationnel des boutiques, afin de cibler les clients les plus porteurs en matière de chiffre d'affaires. L'ordinaire règle des 20/80 au terme de laquelle 20% des clients génèrent 80% du chiffre d'affaires n'est pas une nouveauté, c'est aujourd'hui une donnée de base ordinaire du problème.

La notion de marketing de base de données est rapidement devenue naturelle et l'informatique constitue désormais un outil indispensable pour la gestion de la stratégie de fidélisation. La raison en est simple. Identifier parfaitement la cible implique de collecter, ordonner et analyser le plus d'informations possibles. Une entreprise en relation avec seulement un millier de clients peut très rapidement se retrouver confronter à plusieurs centaines de milliers de données. L'utilisation

d'un système informatique puissant est alors incontournable. Pour de grands groupes comme **Danone, PPR, Procter & Gamble, Carrefour**, le volume de ces informations peut très vite présenter des milliers de giga-octets. D'où les expressions de « **datamining** » et « **datawarehousing** » apparues dès le début des années 1990. Alors que les concepts sous-jacents étaient en place depuis les années de la décennie précédente, leur développement était jusqu'à lors limité par des outils mal adaptés (coûts, puissance, performance). Certains industriels recourent d'ailleurs parfois à des spécialistes pour gérer leurs bases de données. Compte tenu du volume des données que cela représente, l'hébergement et la gestion relèvent de métiers qui sont parfois très éloignés de ceux des industriels commanditaires.

Le datawarehouse ou entrepôt de données représente une méga base de données, thématique le plus souvent, constituée afin de réunir pour analyse, de très gros volumes de données très détaillées, durable, en principe datées, et qui ont été stockés et organisées sur un puissant système informatique. L'objectif est de synthétiser de manière à pouvoir en extraire l'information essentielle la plus pertinente et ainsi favoriser la prise de décision.

Le datamining signifie littéralement « extraction de données ». Il s'agit de l'analyse de grandes quantités d'informations stockées dans des méga bases informatiques, permettant de passer d'une masse de détails à une synthèse exploitable.

La mise en place de tels systèmes peut parfois engendrer un coût élevé a priori (conception, entretien, gestion, sécurisation). Mais une base de données doit cependant être perçue comme un investissement devant devenir un centre de profits. Grâce à l'analyse de la base de données, l'entreprise pourra développer plus efficacement son portefeuille de clients, en fonction de ce que ces mêmes clients rapportent réellement à l'entreprise. L'intérêt d'une telle analyse de données est qu'elle permet alors d'adapter la démarche marketing à chaque type de clients, en modulant le ou les supports de la fidélisation utilisés, par rapport à la catégorie à laquelle appartient ledit client, donc, on peut dire que la base de données est une source d'informations permanente.

De nombreuses définitions sur le CRM circulent, surtout dans le monde des entreprises et des consultants. A notre avis, le CRM 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, que je viens de décrire. Deux approches de sa description peuvent être engagées :

La première est fonctionnelle, tel le modèle proposé par le groupe *Gartner*¹, et sera négligée car trop vaste pour notre champ de recherche. Elle consiste à décrire les différentes fonctions qui peuvent être prises en charge par le système.

Une seconde approche met l'accent sur la dynamique de la gestion de la relation client.

Le modèle proposé par *Cap Gemini*² présente ainsi un ensemble de modules organisés en quatre phases : étude, offre, acquisition, fidélisation, et se rapproche ainsi plus de la vision orientée client.

Dans cette deuxième approche, nous complétons la définition du CRM donnée par Lefébure et Venturi³ (2000) 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 contacts ».

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/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 consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le client pour mieux anticiper les événements et 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

¹ http://www4.gartner.com/1_researchanalysis/focus/crm2002.html

² <http://www.cgey.com/crm>

³ G.Lefébure et R.Venturi ; « Gestion de la Relation Client : Panorama des produits et conduites de projets », Edition : 2000, Eyrolles

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 afin d'identifier et de segmenter les clients après leur recrutement. 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.

Section 4: Le **Marketing Client :**

Si nous regardons la littérature sur l'orientation client, un point commun ressort: la concentration de l'entreprise sur son capital client est essentielle. 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. L'objectif est de passer d'un marketing de masse à un marketing capable de traiter chaque client de manière plus ou moins individuelle, au travers d'une relation interactive axée sur le long terme. Le principe général consiste à centraliser un maximum d'informations structurées sur le consommateur pour mieux anticiper les événements, c'est-à-dire le bon moment, le canal optimal et le bon prétexte pour le prochain contact ou la prochaine action. Le grand changement est un éloignement des visions du marché à court terme vers une approche à long terme.

I. La définition de la stratégie de fidélisation dans le cadre du marketing client :

Nous avons vu que la fidélisation devient une préoccupation cruciale dans les stratégies des entreprises, mais on constate qu'il manque cruellement de

concepts clairs et de définitions sur le sujet. Il paraît alors nécessaire de fournir des définitions de ce qu'est la fidélisation, et puis un programme de fidélisation.

Donc, on peut définir 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.

Dans cette définition de la fidélisation on peut inclure le comportement d'achat actuel (achats et recommandations auprès d'amis) et futur (achat répété, achats complémentaires et parrainage) du client ainsi que les raisons de la relation (psychologiques, situationnelles, juridiques, économiques et technologiques).

Dans le cadre de cette section, la définition de la fidélisation de Barlow¹ (1992) nous semble particulièrement pertinente.

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.

● LE RÔLE DE L'IDENTIFICATION ET DE LA SÉLECTION

La sélection du cœur de cible passe par son identification, ce qui nécessite des bases de données marketing et leur segmentation à partir de données socio-démographiques et comportementales. La mise en œuvre d'instruments d'évaluation des actions facilite l'optimisation de celles-ci sur la base d'un apprentissage progressif.

¹ R.Barlow ; « Relationship Marketing : The Ultimate in Customer Services »; 1992; Retail Control. P: 29-37

C'est dans ce contexte que les notions de **VAC** (Valeur Actuelle d'un Consommateur) et cycle de vie client deviennent centrales pour la gestion du portefeuille client conduisant ainsi à un arbitrage optimal entre les stratégies de fidélisation et de recrutement. L'analyse de la VAC est une aide à la décision quant à savoir vers quel type de client orienter les moyens marketing. Elle permet d'optimiser les ressources en vue d'une augmentation de la valeur du portefeuille clients en fixant les investissements nécessaires à l'acquisition ainsi que l'entretien d'un consommateur en fonction de son espérance mathématique de gain ou potentiel de développement lors de la période de fidélisation.

L'analyse des cycles de vie et du comportement d'achat passé permet de donner désormais une allure individualisée à la relation en fonction des besoins et avantages recherchés du client.

La gestion des différents cycles de vie des clients au niveau individuel avec l'intégration de la notion VAC permet d'ajuster les programmes d'action de manière dynamique en fonction des trois problèmes du marketing à résoudre : acquérir le client, le maintenir, développer sa consommation et sa rentabilité.

• Le rôle du maintien de la clientèle

Après avoir segmenté et sélectionné les clients, le point central devient l'établissement d'une relation durable, interactive et individualisée entre le consommateur et le fournisseur.

Elle devient déterminante pour le choix, car la fidélité ne peut pas être atteinte uniquement par la préférence pour la marque, ni même par la satisfaction ponctuelle à l'égard des produits. La confiance, l'engagement et l'attachement, contribuent à renforcer un lien qui s'impose au choix rationnel. Mais la relation ne s'arrête pas à ces éléments affectifs ou attitudeaux, elle concerne aussi une dimension informationnelle: la revendication principale pour fidéliser est l'élaboration d'une relation d'apprentissage entre une entreprise et son client, qui se nourrit d'une remontée d'information régulière et suivie de la part du client et du fournisseur pour réactualiser leurs connaissances. Cette relation permet à l'entreprise de satisfaire de plus en plus précisément les besoins individuels du client dans une approche de personnalisation de masse sur mesure ("**mass customization**"). Un client ayant investi dans une telle relation va se heurter à des barrières de changement, dues aux coûts de recherche, perte de récompenses liées au programme de fidélisation, ou tout simplement à la nécessité de reconstruire un lien semblable avec un nouveau fournisseur pour obtenir le même niveau ou la même commodité de service.

Deshpande¹ illustre parfaitement un des changements majeurs des systèmes marketing:

« Il y a une évolution de la transaction vers des relations denses et complexes, et de la focalisation sur l'analyse des besoins, vers une analyse centrée sur le client ».

Dans ce contexte, il convient de mentionner qu'une autre considération est négligée dans la définition de Barlow, celle de la nature dynamique de la relation et des modèles de cycles de vie, dont on a déjà parlé. On doit retenir l'idée de la durée, ensuite celle de changement de nature de la relation au cours du temps. La notion de la durée est parfaitement contenue dans le concept de la VAC, qui tente de reproduire les effets de la rétention ou abandon et du cycle de vie du client.

Enfin, un autre élément manque, le contexte social. La relation s'inscrit dans un contexte social tissé de relations amicales, de cercles d'appartenance, de groupes de références, de communautés. Les réseaux complexes de relation nous fixent dans des rôles et des positions particulières. La gestion de la relation consiste aussi à définir ces réseaux d'influences. Des approches originales de marketing en témoignent, que ce soit le recours à des clubs (supporters), à l'identification et à l'animation de communautés structurées (clubs d'utilisateurs ou de consommateurs, programmes de fidélisation).

• Le rôle de l'intensification des achats

La fidélisation s'inscrit dans des stratégies qui visent d'abord à conserver ou « verrouiller » ses clients, et par la suite sur une base de clients établie, à intensifier le niveau d'affaires ainsi qu'augmenter la valeur du client. C'est le passage d'un marketing extensif (recherche perpétuelle de nouveaux clients) à un marketing intensif (développement du potentiel des clients actuels). L'augmentation de la part de clients et des dépenses au profit de l'entreprise, avec notamment des ventes croisées ou additionnelles, en sont les préoccupations principales. Une multiplication des moyens de contact et des canaux de distribution (e-mail, téléphone, magasin, lettre), permet aux entreprises de se rapprocher de plus en plus de leurs consommateurs. Dorénavant, la disponibilité devient un élément important de l'offre. Le concept est simple : plus l'acte d'achat est facile pour le client, plus les probabilités de cet achat sont élevées.

Dans ce contexte, les techniques de segmentation, notamment en fonction des cycles de vie des clients, offrent la possibilité de construire des offres plus adaptées pour accroître l'intensité d'achat. Une meilleure connaissance de leur

¹ R. Desphande ; « Foresseeing marketing », journal of marketing (1999); Pages: 164-167

valeur économique (VAC) permet d'allouer les ressources financières en priorité aux acheteurs ayant le plus fort potentiel.

A ce moment, il convient de distinguer entre fidélité et fidélisation. La première notion est une qualité attribuable directement au client, la fidélisation nécessite la mise en place par l'entreprise de politiques spécifiques. Elles seront axées soit sur la communication, la satisfaction et la qualité des produits traditionnellement dans une approche transactionnelle, soit sur de véritables programmes s'égrenant au cours du temps et du cycle de vie du client

Dans le cadre d'une approche plutôt relationnelle.

II. Les _____ raisons _____ du _____ développement du marketing client :

Plusieurs explications peuvent être fournies quant à savoir pourquoi cette nouvelle orientation est devenue une préoccupation stratégique prioritaire pour de nombreuses entreprises. Elles ne sont pas forcément en concurrence, et très probablement se complètent.

- **Les attentes des acteurs du marché**

Si le marketing de masse permettait de réaliser des économies d'échelle au niveau production, le marketing client correspond bien aux besoins actuels des entreprises d'une optimisation de la gestion des échanges au stade de la distribution. En même temps, il répond aux attentes commerciales de la part des clients d'une personnalisation et différenciation de ces échanges, car contrairement aux approches de segmentation classique, le marketing client permet une personnalisation de masse.

- **Le développement des systèmes d'information**

Il convient de mentionner qu'une approche centrée sur le client est en corrélation directe avec le développement des technologies dans le domaine de l'informatique, du traitement de l'information, des télécommunications et de la logistique. Surtout, l'essor des systèmes d'information et de communication a permis de mettre en œuvre des stratégies centrées sur les clients car ces derniers sont devenus identifiables et atteignables directement. L'orientation client, basée sur l'enregistrement et l'analyse systématique des informations sur le consommateur, est devenue possible pour plusieurs raisons : la démocratisation

des logiciels de gestion des bases de données, le développement de processeurs de calcul de plus en plus puissants, des capacités de stockage devenues extrêmement importantes, le tout associé à une baisse dramatique des coûts de ces éléments informatiques. En effet, ces derniers diminuent chaque année d'environ 30%.

La forte diminution du coût marginal de la transaction (c'est-à-dire les coûts de recherche d'information, les coûts opérationnels de transaction) a en même temps contribué à la multiplication de possibilités d'individualisation et de personnalisation des termes de l'échange, et leur a permis d'être compétitives par rapport aux systèmes de distribution et de médias de masse.

- **Les coûts d'acquisition du client et ses bénéfices**

Pendant des décennies, le marketing était le résultat d'une approche taylorienne de la gestion commerciale. Son objectif était d'éclater les composantes de la transaction, de les standardiser pour bénéficier de réductions de coût. La stratégie marketing, développée autour du produit et la segmentation, était une approche de masse.

A l'opposé, aujourd'hui, dans un contexte de marchés saturés en situation de concurrence intense, où les coûts de recrutement et de transactions sont plus élevés que ceux liés à la rétention, la stratégie de marketing client et de fidélisation, qui met l'accent sur le lien entre les étapes de la vente, semble être une bonne alternative au marketing de masse, pour développer l'activité des entreprises et pour défendre les parts de marché. Ainsi, de nombreux auteurs tentent de montrer que les coûts d'acquisition d'un client, comme par exemple ceux engendrés par la publicité, les commissions, la force de vente, le marketing direct, la surface de vente, les promotions, la phase d'apprentissage à la prise de connaissance des besoins d'un nouveau consommateur, sont très élevés et tendent à décroître avec le temps. C'est la raison pour laquelle ils doivent être amortis sur la durée de vie du client pour rester dans des conditions de rentabilité acceptable. La seule solution serait de fidéliser, qui permettrait de réduire et d'amortir le budget d'acquisition de nouveaux clients, de contrôler, voire de diminuer les coûts opérationnels des flux transactionnels ultérieurs, car dans des secteurs tels que la presse ou l'assurance, ces coûts sont élevés. Ce raisonnement s'appuie sur la conviction que le coût unitaire des petites transactions est supérieur à celui des gros achats d'acheteurs fidèles, pour lesquels les coûts fixes sont répartis sur un plus grand nombre d'articles.

Des résultats annexes de la fidélisation seraient une augmentation de la proportion de produits à forte marge (autres que les articles de base et les offres

exceptionnelles) et des quantités achetées, se traduisant par une sensibilité au prix plus faible.

Enfin, les clients fidèles pourraient également recruter de nouveaux consommateurs à un coût réduit en utilisant la fonction d'avocat du client fidèle, car ceux-ci sont supposés être de bons pour-parleurs de l'entreprise .

Ces aspects montrent que d'un point de vue financier, la firme cherche ainsi à assurer une base de chiffre d'affaires stable, car pour une entreprise, la fidélité des clients représente en quelque sorte une garantie de gains futurs . Dans ce sens, la fidélisation se caractérise par une optique portant davantage sur la part de client que sur la part de marché. Il s'agit de se concentrer sur seul un client à la fois et lui vendre le maximum de produits ou services, tout en le fidélisant pour faire durer la relation commerciale. Il y donc clairement un déplacement du centre d'intérêt du produit ou de la marque vers le client. Le remplacement du concept cycle de vie produit par celui de cycle de vie client est un autre exemple.

Une critique principale s'impose cependant et mérite d'être discutée: l'hypothèse sur la rentabilité d'un client sur le long terme, avec la conviction d'une diminution des coûts de service des client retenus et d'une augmentation des profits avec le temps, n'a pas ou peu été vérifiée par des études empiriques. Mais il est à noter qu'il ne faut pas généraliser ces arguments.

D'ailleurs, la seule étude empirique sur le sujet est celle de Reinartz¹ (1999). L'auteur met en cause le fait que les liens entre la profitabilité, la durée de vie et les coûts décroissants, seraient moins évidents que l'on croit, et l'affirmation que les clients fidèles sont toujours plus profitables serait une sur-simplification, sujette à controverse, car peu de résultats empiriques généralisables provenant de la recherche académique existent. En effet, Reinartz trouve deux segments hautement profitables, l'un ayant une durée de vie élevée, l'autre une durée de vie courte, mais un comportement d'achat intensif. De l'autre côté, il y a un groupe de consommateurs rationnel et peu rentable achetant depuis longtemps dans l'entreprise, mais qui est très sensible au prix et qui anticipe les promotions. Leurs coûts de maintien, liés à la gestion de la satisfaction et d'un programme de fidélisation etc., sont supérieurs à leur contribution au bénéfice.

Malgré cette mise en garde, nous résumons l'état de la littérature par le constat suivant: la conservation des clients et les logiques défensives peuvent conduire sous certaines conditions (coûts de changement élevés) et dans certains secteurs (caractérisés par des coûts de recrutement élevés) à un avantage concurrentiel,

¹ W.J.Reinartz ; " Customer Life Time Analysis: an Integrated Empirical Framework for Measurement and Explanation"; PHD; Université de Houston.

grâce à de plus grandes efficacités d'échange qui sont liées à une baisse des coûts de transactions (diminution des coûts de collecte d'information, de mise en contact, d'échange, de résolution de conflit), à des possibilités de contrôle comportemental, à une augmentation des coûts de changement et des profits cumulés dans le temps.

III. Les concepts clés du marketing clients :

La mise en place d'une stratégie orientée client nécessite une réflexion globale intégrant celle-ci dans les choix de marketing généraux effectués par la firme. L'objectif de ce paragraphe n'est pas une présentation exhaustive des concepts de la stratégie, mais plutôt d'introduire et d'expliquer sommairement les concepts clés à la mise en œuvre du marketing client, dont les méthodes de segmentation en fonction du cycle de vie client et de la valeur actualisée des clients (*VAC*) représentent les fondements analytiques de la gestion d'un portefeuille client.

- **La notion de cycle de vie client- une analyse dynamique de la demande**

Une des notions clé du marketing orienté client est celle du cycle de vie dynamique du client, qui repose sur l'idée que les flux des revenus et des coûts varient au cours du temps en fonction des changements de besoins dans la relation client-entreprise, contrairement à l'analyse classique et statique de la demande. La première particularité de l'approche est qu'elle se fait au niveau individuel et non agrégé, ce qui souligne à nouveau l'importance du marketing base de données, rendu possible grâce à la performance des technologies de l'information.

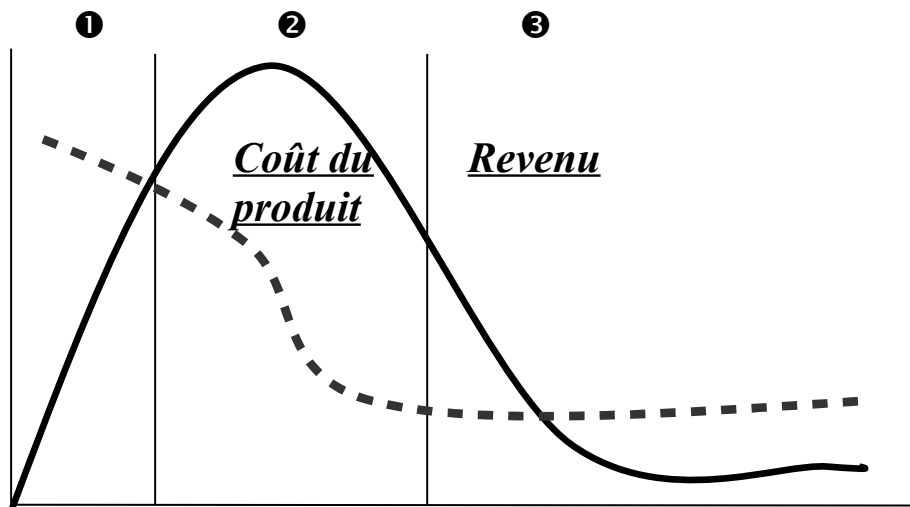
L'autre originalité est que l'analyse se fait de manière dynamique. L'idée principale est que la vie d'un client peut se manifester de manière plus ou moins intense, et on peut supposer qu'elle a la forme d'un cycle. Pratiquement, ces cycles représentent l'évolution du pouvoir d'achat, mais aussi les modes, l'évolution des préférences, les phénomènes d'apprentissage et d'oubli.

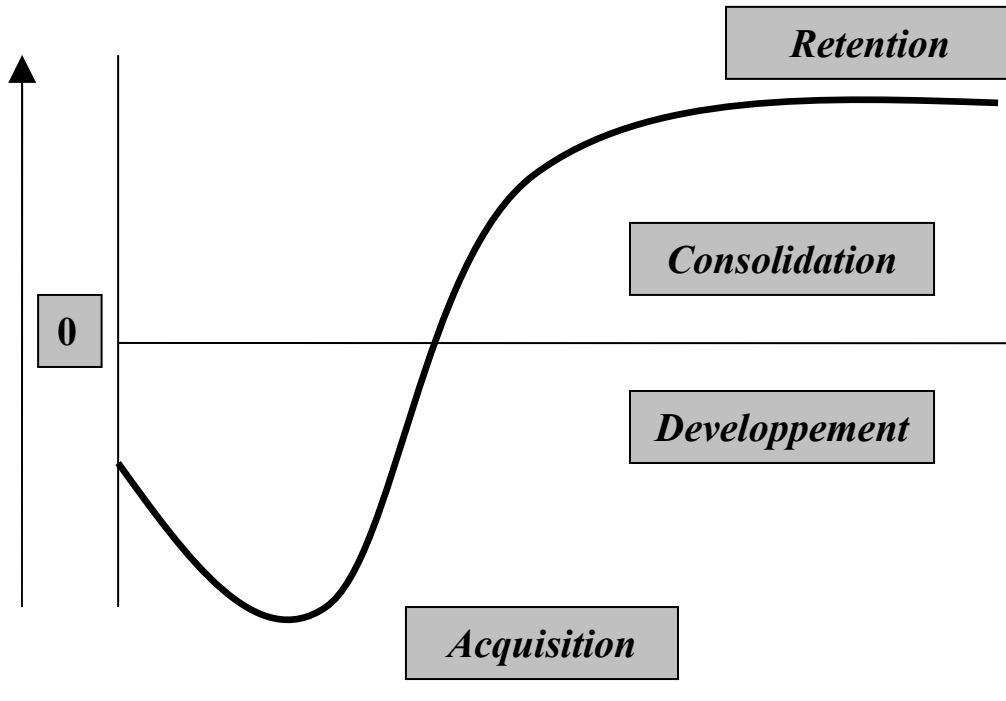
Ces cycles dépendent de plusieurs facteurs: le premier est l'âge. Au cours du vieillissement des évolutions caractéristiques des opinions, des goûts et des attitudes peuvent se manifester. Le vieillissement se caractérise notamment par une fidélité plus forte, un plus grand conservatisme, une plus grande aversion au risque.

Un autre facteur est celui de la génération s'appuyant sur l'hypothèse que les générations successives possèdent des systèmes de valeurs et de croyances propres et relativement distincts des autres. Cet effet de génération recouvre partiellement des types d'expériences distinctes. Ceci se manifeste dans les comportements innovateurs qui varient selon l'écart entre l'innovation et la génération.

Cette gestion en fonction des cycles de vie fait ressortir clairement trois problèmes à résoudre: acquérir le client, le maintenir, développer sa consommation et sa rentabilité.

Dans le sens du marketing relationnel, les cycles de vie de la relation entre une marque, un produit, une enseigne et un consommateur possèdent trois phases distinctes se caractérisant par l'évolution au cours du temps de la quantité consommée: (1) l'initialisation ou l'acquisition, (2) la maturation ou le développement et (3) la rupture (voir les figures suivantes).





Le début du cycle est assez compréhensible et correspond à l'acquisition du client, avec une période de découverte de l'autre comme partenaire potentiel. Les deux parties évaluent l'attraction de la relation, les coûts et les bénéfices de sa poursuite. Marquée par le processus d'adoption et d'apprentissage, la phase est caractérisée par un taux de croissance de la consommation positif, mais avec des coûts élevés.

Dans une seconde phase, on peut supposer que le consommateur stabilise son niveau de consommation après avoir suffisamment exploré l'usage de la marque. Les attentes de la relation et ses bénéfices sont confirmés, ce qui conduit à une perdurance des échanges et puis à la notion d'engagement, qui se traduit par un non-traitement des offres concurrentes. Les revenus de l'entreprise augmentent d'abord et se stabilisent alors que les coûts décroissent.

Enfin, un troisième cycle est celui où une relance/réactivation, fidélisation ou séparation avec le client doit être envisagée car la contribution financière s'affaiblit. La diminution des ventes peut apparaître à tout moment soit de manière progressive, dénotant un processus d'usure ou de manière plus brutale, traduisant là des phénomènes de substitution. En effet, la dissolution intervient au moment de la non-satisfaction des attentes, de l'accroissement des coûts de transaction, de l'affaiblissement des coûts de changement, du changement des besoins. Les deux partenaires doivent faire un arbitrage entre les bénéfices et coûts apportés par la relation pour décider de sa continuation ou non.

Une entreprise pratiquant cette approche de marketing client dynamique doit donc adapter sa stratégie en fonction de ces phases. Trois types de stratégies doivent être envisagés en fonction des cycles de vie correspondant :

- ❖ L'acquisition du client,
- ❖ La fidélisation et la rétention,
- ❖ le développement de la consommation. L'abandon est envisagé lorsque les coûts de fidélisation sont supérieurs aux revenus générés par le client.

Une fois que l'entreprise a déterminé la position de cycle de vie par client ou segment, il devient clairement visible que cette stratégie doit amener à une approche individualisée par consommateur pour conduire à une politique équilibrée de l'allocation des ressources. Le problème est alors que chaque individu n'a pas la même valeur à chaque instant t pour la firme, ce qui nécessite une segmentation en fonction du potentiel et de la valeur des clients.

C'est la raison pour laquelle dans le paragraphe suivant, nous allons aborder un autre concept majeur du marketing client, la valeur actualisée des clients (VAC).

• **La notion de valeur actuelle nette d'un client (*Life Time Value*– *LTV*) – Une analyse économique :**

L'analyse de la valeur actualisée des clients (*VAC*) vient du secteur de la VPC et peut être utilisée pour évaluer la valeur ou l'espérance d'un gain d'un consommateur individuel ou d'un portefeuille de clientèle d'une entreprise. Celle-ci est basée sur le principe de prendre la somme des bénéfices futurs actualisés à un certain taux (un taux d'inflation par exemple, mais également un taux de croissance des ventes au cours du temps ou une probabilité de survie du client), et de calculer la somme des revenus futurs produits qu'un client ou segment génère durant sa vie active au sein du fichier de l'entreprise. Dans une perspective d'attraction et de conservation, un client est rentable si ses revenus générés tout au long de la relation commerciale sont supérieurs à ses coûts de gestion.

La principale difficulté posée par le calcul de la *VAC* résulte dans l'estimation de la probabilité de survie d'un individu, ou d'un segment de consommateurs, mais aussi dans l'évaluation des revenus futurs par l'examen du concept de cycle de vie des ventes, qui s'appuie sur un principe d'apprentissage et d'usure. C'est la raison pour laquelle la *VAC* doit être revue d'une façon probabiliste et être définie comme la valeur actuelle de l'espérance future de profits qu'un consommateur est susceptible de générer lors de ses achats ultérieurs.

C'est donc le produit de l'espérance mathématique de profits réalisés par un consommateur durant une période de temps « t » et de la probabilité de survie de ce même consommateur à l'issue de cette période.

L'expérience du consommateur se forme par l'accumulation de satisfactions et insatisfactions, de connaissances sur le produit et ses concurrents, et, a un double effet sur la valeur et le volume de ses dépenses, ainsi que sur sa rétention. Les deux aspects vont se combiner pour former l'espérance de revenu cumulé sur la période t .

A chaque période, le gain produit doit être actualisé en fonction d'un taux qui peut être un taux interne de rendement, un objectif de croissance, ou simplement un taux d'inflation présumé, qui agit comme un coefficient d'amortissement.

Le calcul des probabilités de survie peut se faire à l'aide des techniques d'analyse de survie qui s'appuient sur l'idée qu'à chaque instant de la vie du client, il y a une certaine probabilité qu'il disparaisse de la base de données. Sans entrer dans le détail, notons que la probabilité de survie est la probabilité qu'un individu soit encore vivant au bout d'un certain délai et elle peut être appelée taux de rétention des clients.

L'application stratégique de la notion de valeur actualisée des revenus futurs produits par un client se fait sur la durée, d'où ressort l'orientation à long terme du marketing client, et l'objectif n'est pas d'opérationnaliser le chiffre d'affaires instantané. Elle est un indicateur qui ne prend de sens qu'avec la durée, qui permet de projeter une valeur d'une clientèle à travers le temps et de stimuler le comportement d'achat sous des hypothèses de politiques de recrutement et de fidélisation différentes.

Il est aisément compréhensible que l'analyse de la valeur actualisée des clients (VAC) est à la fois un outil de segmentation et une aide à la décision d'allocation des ressources, permettant de faire l'arbitrage entre les montants à investir dans le recrutement d'un nouveau client en fonction de l'espérance mathématique de profit actualisé dans le futur lors de la période de fidélisation. Le principe de gestion est simple : un segment de clientèle n'est exploité que si la marge dégagée est égale au coût unitaire du programme marketing.

L'analyse de la VAC devient ainsi un instrument indispensable de gestion d'un portefeuille client avec l'objectif d'une meilleure connaissance de la valeur réelle de chaque segment, ce qui permet de pratiquer la discrimination ainsi que la personnalisation et une gestion prévisionnelle du marketing.

• La gestion d'un portefeuille client

L'exploration des deux concepts, cycle de vie des clients et VAC permet d'envisager de manière nouvelle la gestion de la clientèle d'une entreprise. Celle-ci ressemble alors à une activité d'exploitation de ressources naturelles. L'objectif est d'exploiter au mieux un gisement détenu par l'entreprise, la base de données clientèle, et de trouver de nouvelles réserves à exploiter. Le développement des portefeuilles de clients en complément, voire en substitut des portefeuilles de produits, permet ainsi de valoriser un actif fondamental qui est celui du fonds de commerce. Les clients détenus en portefeuille représentent une certaine valeur dont seule une partie est exploitée à un moment donné.

Ce mode de gestion est aujourd'hui facilité par l'existence de systèmes d'information marketing sophistiqués et puissants. On pense notamment aux « **Datawarehouses** » ou entrepôts de données et au « **Datamining** » littéralement forage des données qui ouvrent des perspectives d'une évaluation individualisée des segments et des clients. Tous les secteurs sont concernés, l'efficacité marketing passant par la connaissance du client et de son historique, rendue possible grâce à l'enregistrement dynamique de son comportement dans des fichiers spécifiques. L'enjeu des programmes de fidélisation et des bases de données marketing avec le stockage et l'analyse de l'information individuelle, de création d'offres et de communications personnalisées, devient ainsi aisément compréhensible.

Dans la gestion du portefeuille client, on peut remarquer que l'évolution des revenus produits (VAC) par les clients ou les segments dépendent de trois facteurs principaux :

- le montant unitaire des achats (principalement lié aux politiques de prix et de gamme) ;
- le volume de consommation (principalement lié au besoin) ;
- la fréquence d'achat. Ces facteurs sont eux-mêmes expliqués par d'autres variables qui montrent le caractère dynamique de l'approche : la position dans le cycle de vie du client, la position sociale, la situation familiale, le revenu, le niveau d'éducation, mais aussi certaines variables situationnelles comme des événements tels que les naissances, le mariage etc....

La gestion dynamique d'un portefeuille client se fait alors sur la base d'une segmentation en fonction de ces critères et permet de développer et d'adapter

des stratégies par client ou segment en fonction du revenu futur généré, de la position du cycle de vie et du degré de compétition autour de la clientèle. Dans la continuité de cette réflexion, évoquons l'évolution des cycles de vie et des courbes de survie, car la valeur d'un client ou d'un segment tend à diminuer avec le temps pour des raisons de défection. Pour cette raison, le gestionnaire du portefeuille client doit à la fois remplacer les clients perdus par une stratégie d'acquisition, et mettre en place une stratégie de fidélisation pour prolonger dans la mesure du possible la durée de vie. Il devra également prendre en compte la notion de vulnérabilité attachée à certains segments.

C'est dans ce contexte qu'il convient de rectifier une interprétation fausse qui est souvent commise, dans le sens où il vaudrait mieux se concentrer sur les clients acquis que sur l'acquisition de nouveaux clients pour amortir le coût d'acquisition très élevé sur la vie du client afin de rester dans des conditions de rentabilité acceptable. Nous avons vu qu'un client ou un segment est mortel, et qu'il ne suffit pas uniquement de fidéliser mais qu'il faut en permanence recruter de nouveaux clients pour remplacer les clients fidèles qui s'usent avec le temps. Dans cette perspective, on comprendra mieux que le débat actuel sur le remplacement d'un marketing offensif vers un marketing purement défensif est vain.

En fonction de la valeur et du cycle de vie d'un individu ou d'un segment, différentes stratégies de portefeuille de clients peuvent être esquissées: des stratégies de recrutement, de fidélisation et de développement de la clientèle. Nous connaissons ce mode de management déjà de la théorie des produits, avec une initialisation, un développement, un relancement ou un abandon. Dans ce contexte, d'importantes questions, telles que la capacité d'exploitation de la valeur d'un segment, se posent. Par exemple, est-il possible par l'action marketing d'infléchir le cycle de vie du client de manière à gérer dans le temps le flux des revenus ?

Comment peut-on augmenter les probabilités de survie et donc accroître la valeur ?

Selon Benavent¹, trois types de stratégies, correspondant aux trois approches historiques du marketing, doivent être envisagés en fonction des cycles de vie correspondant :

- le marketing transactionnel avec l'approche classique du marketing mix pour acquérir les clients par la création d'une préférence, visant à renouveler le capital de valeur des segments.

¹ C Banavent ; « Gérer le Portefeuille client : une application au Benelux » ; Décision marketing, 1995. Pages : 35-45

- Le marketing relationnel pour fidéliser en inhibant le choix au travers d'un mix de fidélisation et de rétention. L'objectif est d'augmenter les probabilités de survie des clients.
- Le marketing expérientiel pour développer la consommation et la valeur des consommateurs par période au travers d'une augmentation de la valeur perçue.

La gestion du portefeuille en terme de cycles de vie et de VAC conduit ainsi à un arbitrage optimal entre les stratégies de fidélisation et de recrutement et permet de les affiner, en déterminant la période pendant laquelle le rendement est le meilleur. La décomposition des politiques marketing en programmes de recrutement et de fidélisation amène ainsi l'entreprise à optimiser ses ressources en vue d'une augmentation de la valeur de son portefeuille clients, en fixant les investissements nécessaires à l'acquisition d'un consommateur en fonction de son espérance mathématique de gain lors de la période de fidélisation.

Le changement des préoccupations principales dans l'organisation des activités certainement l'une des évolutions les plus remarquables des doctrines marketing.

Le concept du marketing traditionnel met au centre de ces priorités la création d'une préférence pour le produit ou la marque, et la satisfaction des besoins et désires des consommateurs.

Les éléments clés de la fidélité prouvée par un comportement de ré-achat s'explique dans le cadre du marketing classique par la supériorité du produit, de la qualité, du positionnement et du capital « marque ». En revanche, des approches plus récentes du marketing mettent l'accent sur le client, et font de la relation avec le client l'élément clé de la fidélité.

Ainsi, la relation avec le client devient une préoccupation principale managériale et académique. Le plus important pour l'entreprise c'est la valorisation de ces clients, elle doit placer ses intérêts en premier lieu en vue d'une satisfaction continue, permanente, qui fait l'objet d'une perpétuelle amélioration. Cette satisfaction ne concerne plus uniquement le produit de l'entreprise, mais englobe des éléments de la relation, comme la confiance et l'engagement. Pour cela, l'entreprise recherche une relation continue et orientée vers le long terme dans le cadre d'un marketing relationnel.

La doctrine de l'orientation client est fondée sur la conviction d'une inversion des rôles : le consommateur jouera un rôle de plus en plus actif jusqu'à se substituer aux distributeurs, à s'auto-conseiller et à assurer lui-même son service client. En même temps, la multiplication des canaux de distribution et de communication fait effondrer les barrières d'accès aux informations.

Cette information qui devient de plus en plus disponibles avec le développement de la nouvelle technologie de communication et de l'information et là c'est l'entreprise qui est la plus amenée à utiliser ces technologies pour la bonne gestion de sa clientèle sans oublier qu'elles sont un vecteur très important pour attirer plus de clientèle aussi pour fidéliser ceux déjà existant.

Chapitre 3 : La maximisation de l'efficacité et de la rentabilité de l'entreprise :

Il est évident que la majorité des entreprises sont conscientes de l'importance de fidéliser ses clients que de mener des prospections pour conquérir d'autres, sans ignorer, bien sur, que chaque client a un cycle de vie, tout comme un produit, et qu'il peut atteindre son déclin.

Afin d'éviter cette phase, il sera important pour une entreprise de bien identifier 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, ainsi que gérer efficacement les campagnes sur tous les canaux afin d'assurer une meilleur gestion de la relation client.

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 surtout 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'innovation » du client.

Donc, on peut dire qu'une entreprise est amenée tout d'abord de déterminer ses champs d'actions afin de définir ses stratégies pour acquérir ses clients, les maintenir ainsi que les inciter à augmenter leur niveau de consommation.

En d'autres termes, une organisation doit tout d'abord déterminer la politique de fidélisation la plus adéquate avec ses moyens et ses objectifs ainsi que la nature de ses consommateurs (**Section 1**), par la suite elle les maintenir cette phase qui nécessite l'innovation de la marque ou du produit dans la plupart des cas (**Section 2**), tout en s'intéressant à la perception de ces dit client à la satisfaction et la qualité de la marque ou du produit en observant leurs attitudes et comportements (**Section 3**). Une entreprise est aussi amenée à connaître en générale les pratiques des programmes de fidélisation dans les entreprises (**Section 4**).

Section 1 : Les Politiques de Fidélisation :

Nous avons vu que les programmes fidélisation, correspondant aux efforts structurés et défensifs de l'entreprise pour maintenir le client à plus ou moins long terme, sont essentiels pour l'entreprise dans le contexte économique actuel. 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 une optique de leur évaluation (VAC, 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 ?

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 :

Hétérogénéité : potentiel de discrimination

| | | FAIBLE | | FORTE | |
|--|---------------|---------------|---|--------------|---|
| <u>Potentiel de la relation</u> | | FAIBLE | | FORTE | |
| | | | | | |
| | FAIBLE | | Sélection | | Discrimination : Gestion hétérogénéité |
| | FORTE | | Contrôle comportemental : Gestion relation | | Personnalisation : Gestion hétérogénéité + relation |

Figure : 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. Dans les prochaines sous-sections, nous allons illustrer plus en détail ces deux options stratégiques.

I. Gestion de l'hétérogénéité :

Au centre de cette stratégie, est la diversité des clients nécessitant des actions de personnalisation et d'individualisation de l'offre en fonction de leurs besoins individuels.

Le problème de l'individualisation et de la personnalisation appliqué au programme de fidélisation :

Dans ce cadre, il convient de faire la distinction, selon Salerno (2001), entre la personnalisation non exclusive, aussi appelée individualisation par apprentissage, et celle qui est exclusive.

- **L'individualisation par apprentissage**

L'individualisation par apprentissage est synonyme de marketing sur mesure où l'entreprise adapte ses offres aux besoins des clients.

La notion d'adaptation grâce à une relation d'apprentissage progressive et une connaissance accumulée du client devient centrale pour satisfaire de plus en plus ses besoins. Cette relation d'apprentissage permet à l'entreprise de mieux anticiper les besoins et d'améliorer en permanence les offres individualisées. Les cartes de fidélité et les bases de données associées deviennent alors indispensables pour nourrir cette relation d'apprentissage et laissent place à un grand nombre de possibilités d'individualisation du marketing mix.

- **L'individualisation exclusive**

La personnalisation exclusive peut être positive, en offrant des privilèges ou services

Exclusifs, ou bien négative, et être synonyme de discrimination.

➤ **La personnalisation exclusive positive :**

Dans le cas de la personnalisation exclusive positive, la théorie des commodités de

Brock¹, développée dans le domaine des services, s'applique particulièrement bien pour étudier les liens entre l'évaluation des actions de personnalisation, les attentes d'exclusivité et le contexte relationnel dyadique ou communautaire, en traitant des effets psychologiques de la rareté pour conduire à des sensations de distinction personnelle ou d'impression d'être unique. Ainsi, les attentes de prix ou de services préférentiels ressortent comme étant de fortes motivations à l'adhésion aux programmes de fidélisation qui jouent sur la proximité relationnelle. L'enjeu des cartes de fidélité est alors de proposer de vrais privilèges à ses porteurs, qui répondent aux besoins de reconnaissance individuelle vis-à-vis des autres et d'être unique.

➤ **La personnalisation exclusive négative - la théorie économique de la discrimination :**

Dans le cadre de la personnalisation exclusive négative, la discrimination, déjà pratiquée à grande échelle, en particulier par les compagnies aériennes, mérite une attention particulière. Dans ce domaine, cette gestion pour mieux gérer les capacités et maximiser la contribution, est appelée le « *Yield Management* ».

Le point de base est que tous les clients ne sont pas prêts à dépenser la même somme d'argent pour obtenir un bien. En pratiquant une politique de prix optimale, les consommateurs, dont le consentement à payer est supérieur à ce prix seront avantagés. Le bénéfice serait alors maximal, en vendant plus cher à ces consommateurs qu'aux autres et en n'offrant pas le même prix à tous, ce qui forme la base de la théorie économique de la discrimination par les prix. De cette manière, il est possible à la fois d'attirer un grand nombre de consommateurs, et de faire payer à chacun le prix le plus élevé possible, sans perdre trop de marge.

Selon la théorie, il y a trois degrés de discrimination :

- Le premier degré est l'anticipation par rapport aux caractéristiques sociodémographiques des consommateurs, dont on sait qu'elles sont liées à la sensibilité au prix, comme par exemple, les personnes âgées, les étudiants ou les porteurs d'une carte de fidélité. Un autre moyen de discrimination encore plus efficace est de s'appuyer sur le comportement

¹ T.C.Brock ; " Implication of Commodity Theory for value change"; psychological foundation of attitudes; A.G Greenwald, T.C. Brock et T.M Ostrom; New York Academic Press; Pages: 243-275.

d'achat passé. Ainsi, une entreprise pourrait attribuer des avantages uniquement aux porteurs de la carte de fidélité ou à ses meilleurs clients. De telle manière, une discrimination par les prix permet à la fois d'attirer un grand nombre de consommateurs et de faire payer à chacun le prix le plus élevé possible sans perdre trop de marge.

- Dans le cadre de la discrimination au deuxième degré, la firme offre des prix variables et laisse les clients « s'auto-sélectionner » grâce à leur sensibilité aux prix. Dans ce contexte, on comprend parfaitement l'enjeu des cartes de fidélité dont l'adhésion volontaire correspond au principe d'auto-sélection. On pourrait alors supposer que la carte de fidélité auto-sélectionne soit les gros consommateurs de la marque/enseigne, qui devraient tirer le plus d'avantages du système, ou ceux qui sont hautement sensibles à tout type de promotion, et en particulier aux réductions de prix. Ceux qui sont insensibles au prix ou les clients occasionnels payeront le prix fort. Pour expliquer ce phénomène, nous nous référons à la théorie du consommateur-producteur, selon laquelle les ménages minimisent à la fois leur fonction de coût et maximisent leur fonction d'utilité. Le consommateur maximise alors sa fonction d'utilité sous trois contraintes : contrainte de revenu, de temps et de production. Si l'on applique les conséquences de cette théorie au programme de fidélisation, dont la caractéristique fondamentale est de proposer une récompense en contrepartie d'un comportement spécifique générateur de coûts (collection de points, gestion de coupons, ...), l'acheteur au sein du ménage va donc arbitrer entre la valeur de la récompense et celle du temps nécessaire pour l'obtenir. La valeur du temps est fonction du revenu du ménage, mais aussi de la pression de la contrainte temporelle.

Ainsi, des consommateurs sensibles à la récompense vont maximiser leur fonction d'utilité en minimisant la contrainte prix et en investissant du temps pour la collecte de points. De l'autre côté, les consommateurs non sensibles, ayant moins de temps disponible, payeront le prix fort.

- Le troisième degré de discrimination est celui de la négociation, c'est-à-dire de faire payer à chacun le prix qu'il juge acceptable, ce qui est impossible en réalité, sauf dans certaines formes de la vente directe. Cette forme de discrimination suppose une connaissance parfaite des prix de référence des consommateurs.

Le problème principal de cette approche était traditionnellement l'identification des clients et la mesure individuelle de la sensibilité au prix. Ainsi, les programmes de fidélisation dans leur fonction de gestion de l'hétérogénéité (identification et mesure), grâce à la connaissance des clients relative au

stockage d'informations sur le comportement d'achat, peuvent contribuer de manière importante à la résolution de cette problématique.

De manière plus générale, cette aptitude à pouvoir traiter individuellement les clients et à discriminer l'offre et les prix risque probablement d'affecter la compétition au niveau de l'action concurrentielle. Il sera de plus en plus tentant d'engager des offensives fortes sur des individus ou des segments étroits, car l'ampleur de ces opérations restant limitée et non connue, les risques de rétorsion de la concurrence seront d'autant moins grands. On pourrait voir ainsi un jeu concurrentiel prendre la forme d'une guérilla larvée et discrète, s'appuyant principalement sur des promotions et des communications ciblées sur certains segments. En même temps, les avantages attribués se limitant aux porteurs de la carte de fidélité, les acheteurs fidèles vont être favorisés au détriment des consommateurs non fidèles ou de passage qui se verront payer les prix forts sans réduction.

La cible principale des programmes de fidélisation :

Ces conclusions sur la gestion de l'hétérogénéité de la clientèle nous amènent à la question des cibles visées par les programmes de fidélisation. Les opinions sur ce sujet sont partagées. Dans leur majorité, les managers souhaitent diriger ces programmes vers les gros acheteurs, afin d'en limiter le taux de défection, ou vers des clients à fort potentiel, pour les faire passer dans un segment de valeur supérieure. Certains dirigeants évoquent que 80% des revenus proviennent uniquement de 20% des consommateurs. Deux études récentes réalisées en Allemagne montrent que la large majorité des programmes se concentre à la fois sur les clients actuels et sur les clients potentiels sans faire de distinction de moyens.

Ainsi, la question de l'allocation des ressources est l'une des questions centrales dans la gestion d'un portefeuille client et d'un programme de fidélisation. L'orientation des moyens peut être diverse en fonction des objectifs poursuivis:

- les gros consommateurs fidèles et réguliers, ayant des taux de nourriture ou des VAC très importants, pour augmenter l'intensité commerciale et faire durer la relation.
- les clients occasionnels et/ou multi- fidèles, c'est-à-dire les gros acheteurs de la catégorie, afin de les inciter à consommer plus.

Il faudrait mieux préconiser l'orientation des ressources vers les gros consommateurs car la relation à long terme (VAC) avec ceux-ci assurera la survie de la firme.

Cependant, plusieurs problèmes fréquemment rencontrés dans le domaine de la fidélité aux marques s'opposent à cette vision.

Des théoriciens ont constaté que les gros clients ne sont pas forcément les plus fidèles, en particulier dans le sens d'une fidélité exclusive, car la majorité des consommateurs sont fidèles de manière "polygame" à une multitude de marques pour une multitude de produits et ceci dans la majorité des secteurs. Seulement 10% des acheteurs de produits de consommation sont fidèles à 100% à une marque sur la période d'un an. Cependant, 100% des consommateurs fidèles semblent être uniquement des petits acheteurs du produit. Par conséquent, les entreprises sont en concurrence pour les consommateurs les plus rentables.

Il est à noter que cette constatation a été critiquée : l'orientation des ressources est vraisemblablement inefficace si l'on considère qu'un bon acheteur est quelqu'un de déjà fidèle. Il en est de même pour ceux ayant des valeurs trop faibles, ce qui témoigne d'un manque d'intérêt pour la marque. Les incitations resteront vaines et tout ce que l'on peut espérer est une stabilité de la fidélité. A cela, s'ajoute un paradoxe bien connu dans le domaine de la promotion des ventes : proposer une récompense à un consommateur fidèle représente une perte de marge car on observe souvent que les promotions sont utilisées par des consommateurs déjà plus ou moins fidèles à la marque, la connaissant déjà, qui l'ont dans leur « panier de marques disponibles » et qui l'auraient achetée sans avantage temporaire. La promotion aurait alors dans ce sens un caractère fidélisant.

L'autre option stratégique de sélection de cible est d'orienter les ressources vers une clientèle intermédiaire, « *Fidèles partagés* » ou « *Multi-Fidèles* », qui sont de gros acheteurs de la catégorie, suffisamment substantiels en nombre, possédant un taux de nourriture médian dans la marque. Ce groupe de consommateurs présente une opportunité de croissance importante, car on peut supposer une forte réactivité et sensibilité quant aux actions associées au programme de fidélisation. Ce fait pourrait conduire à un effet d'auto sélection de cette cible, déjà plus ou moins fidèle, car sa probabilité d'acquisition d'une récompense ou de jouir d'un avantage quelconque sera naturellement la plus importante. A l'opposé, il est probable que les plus petits acheteurs de la marque/de l'enseigne ou de la catégorie soient attirés par des promotions des concurrents, le programme de fidélisation n'étant pas suffisamment attractif pour eux.

La société *AC Nielsen* (1999) préconise cette approche, car leur étude montre que seulement 10% des clients d'une enseigne de distribution peuvent être considérés comme « **Très gros acheteurs mono-fidèles** ». 20% des clients sont des « **Gros Switchers** » avec un budget d'achat important qu'ils répartissent parmi plusieurs magasins. Le rôle des cartes de fidélité serait moins de générer de la fidélité, ce qui semble de toute façon être quasi inexistant, mais plutôt de mesurer la valeur du portefeuille client et de la VAC à partir des bases de données, et de détecter et sélectionner les clients intermédiaires, comme les « **Fidèles Partagés** » et les « **Multi Fidèles** », afin de leur faire transférer une partie ou une majorité de leurs achats. Dans ce contexte, il sera plus avantageux de préconiser une stratégie hybride, en ciblant principalement les gros consommateurs et de réserver des efforts minimaux pour les petits consommateurs.

II. La _gestion _de _la _relation _client _:

Une fois le client acquis, une première finalité des programmes de fidélisation s'oriente vers la continuité et l'intensification de la relation commerciale dans le sens de la transaction.

Le principe consiste d'abord à diminuer le risque de départ, dans une approche relationnelle, et puis à modifier les comportements des clients, de manière à accroître la valeur actualisée de la clientèle. Les moyens pour atteindre ce but passent dans un premier temps par l'accroissement de la probabilité de survie des clients. Ensuite, le programme de fidélisation cherche à construire une relation de longue durée en travaillant sur les variables classiques du courant du marketing relationnel, comme l'attitude, l'engagement, la confiance, la satisfaction ainsi que les coûts de changement. Il y a ainsi globalement deux manières de maintenir les consommateurs:

- la fidélisation recherchée par le consommateur obtenue par une différenciation de la marque en vue d'une création de préférence vers cette dernière.
- la fidélisation induite ou passive du consommateur, par la domestication et le verrouillage du client dans la marque.

De manière assez claire, on peut penser que les programmes de fidélisation s'inscrivent dans le second type d'orientation, même si dans certains cas le programme joue un rôle dans la politique de différenciation.

La fidélisation recherchée

Traditionnellement, la fidélité est générée par des pratiques de différenciation qui permettent à l'entreprise de maintenir des prix élevés, en profitant d'une préférence marquée de certains segments de consommateurs. C'est sur ce problème que les chercheurs et praticiens se sont concentrés depuis les années soixante avec une longue tradition qui s'incarne dans le modèle du marketing mix, avec deux variables jouant un rôle clé : d'une part, l'attitude à l'égard de la marque qui conditionne le choix et, d'autre part, la satisfaction envers cette dernière pour renforcer cette attitude. Il s'agit d'une fidélité recherchée par le consommateur. Par exemple, lorsque **L'Oréal** joue la carte de la différenciation en visant sur l'innovation permanente et la performance de ses crèmes, l'entreprise exerce un monopole partiel sur le segment des consommateurs sensibles à ces caractéristiques. Dans ce cadre, la fidélité est un sous-produit de l'action marketing: en s'assurant d'une préférence stable par la construction d'une attitude positive envers la marque et d'un niveau de satisfaction élevé pour le produit, on peut espérer transformer le processus de prise de décision en une sorte d'automatisme, une heuristique d'achat : le client satisfait et bien disposé accélère et raccourcit son processus de décision.

De façon implicite, un programme de fidélisation pourra avoir un effet sur la différenciation et ainsi diminuer l'attractivité des alternatives pour créer une position de niche et ainsi une position de monopôle partiel. L'enjeu du programme sera de proposer un mix d'avantages et de services innovateurs en vue d'une augmentation de la qualité perçue et de la satisfaction autour des échanges transactionnels à chaque expérience et au-delà de l'expérience, ce qui est supposé créer une attitude positive.

Cependant, deux problèmes s'opposent à cette approche : d'abord, le lien entre satisfaction et fidélité est loin d'être prouvé et fait l'objet d'un débat récurrent en recherche marketing. Deuxièmement, la fidélité ainsi obtenue est relativement fragile, car une rupture de stock peut conduire à une infidélité brutale. De l'autre côté, l'habitude créée peut se métamorphoser progressivement en monotonie, ce qui se traduit par un besoin de recherche de variété. En plus de cela, des conditions concurrentielles peuvent modifier ce rapport. Par exemple, sur les marchés moins compétitifs, des clients sont plus facilement maintenus même avec de faibles niveaux de satisfaction parce qu'il y a peu d'alternatives et les coûts de changement sont élevés. A l'opposé, sur les marchés fortement compétitifs, même un niveau élevé de satisfaction n'assure pas systématiquement la fidélité. C'est la raison pour laquelle une approche relationnelle est justifiée.

La fidélisation induite (rétention) – Domesticquer et verrouiller les clients

Si l'avantage de la fidélité recherchée par la préférence ne peut être maintenu, il devient nécessaire d'envisager une autre manière de maintenir cette situation de quasi-monopole

Partiel. Un moyen est peut-être alors de limiter ou prohiber les possibilités de choix des consommateurs et de dresser des barrières au changement ou des barrières de sortie. Cette deuxième option est appelée fidélité induite et cherche à isoler les clients des pressions de la concurrence et à créer des marchés internes, captifs ou « domestiqués », afin d'échapper partiellement au jeu de la concurrence et de l'imitation. Dans ce cas, le consommateur continuerait de choisir une marque même si un concurrent présentait une plus grande valeur.

Ce type de stratégie peut être appelée stratégie de domestication du marché. Le mot est d'autant plus juste qu'il se réfère à la fois à la notion de marché domestique ou interne, mais aussi à l'idée d'une sujétion du consommateur.

L'idée de marchés captifs ou domestiqués se trouve déjà dans la littérature économique même si les auteurs se préoccupent plutôt des cas de monopoles, de normes ou de standards pour « verrouiller » les consommateurs. La notion trouve dans le domaine du marketing une place certaine et plusieurs auteurs parlent de barrières à la sortie ou de coûts de changement. Ces coûts de changement empêchent le consommateur de quitter l'entreprise et il devient en quelque sorte « prisonnier ». Ainsi, l'internalisation du marché est permise par les capacités de contrôle de l'entreprise sur ses clients qui peuvent se traduire de la manière suivante :

– Les contrats enferment des clients dans une compagnie. Les coûts de changement sont liés aux pertes financières. Par exemple, les cartes de fidélité couplées à une fonction de paiement enferment les clients dans des contrats de douze ou vingt quatre mois.

– Les systèmes de points avec des récompenses différées dans le temps permettent d'augmenter les barrières à la sortie de manière artificielle étant donné qu'ils ne sont pas transférables d'une entreprise à une autre, en cas de changement de fournisseur. Dans ce cas, les coûts de changement représentent tout simplement la valeur de la récompense ou du privilège associée au programme. Ainsi, plus le nombre de points cumulés devient important, plus le client se trouvera « verrouillé ». Dans ce contexte, les cartes de fidélité couplées à des fonctions de paiement représentent un autre moyen de maintenir le client. Il est évident que ces barrières peuvent rapidement être perçues comme des contraintes. C'est pourquoi lorsqu'elles disparaissent, il y a souvent une rupture brutale ayant pour résultat la défection définitive du client.

– L'établissement d'une relation d'apprentissage, nourrie par une remontée d'information régulière provenant de la carte de fidélité pour proposer une offre de plus en plus individualisée, peut entraîner une transformation substantielle des liens entre le fournisseur et son client. Cette transformation, basée sur la confiance et l'engagement peut être si profonde que les coûts de sortie deviennent prohibitifs et irréversibles. Cette relation renforce également la dépendance fonctionnelle et peut modérer les insatisfactions et la sensibilité aux offres concurrentielles. Contrairement aux trois autres options, cette dernière est celle qui est la plus favorable d'un point de vue consommateur, car le fait d'être « verrouillé » n'est pas pesant pour lui, étant donné que cette situation est basée sur la confiance et une sujétion volontaire.

C'est la raison pour laquelle il faut créer en même temps une attitude très favorable et durable, de façon à ce que le fait d'être verrouillé comme « prisonnier » ne soit pas perçu comme une contrainte. Car, dans le cas contraire, le consommateur va changer de fournisseur à la première occasion, dès que les coûts de changement disparaissent.

Il sera ainsi de plus en plus tentant d'engager des actions sur des segments étroits mais domestiqués, car l'ampleur de ces opérations restant limitée, les risques de réaction de la concurrence seront d'autant moins importants. Au centre de cette orientation, se situe la relation individualisée fournisseur-client. Ainsi, l'évolution des systèmes d'information marketing et des programmes de fidélisation associés renforcent ce mouvement dans une voie d'intégration et d'individualisation.

Accroître la valeur pour augmenter le niveau de consommation

Après avoir acquis, sélectionné et fidélisé le client, il reste un troisième problème à résoudre, accroître le niveau de consommation de celui-ci et intensifier les ventes. Deux moyens sont envisageables : le premier est l'utilisation des outils classiques de la promotion des ventes avec des avantages temporaires mais plutôt orientés sur le changement du comportement d'achat à court terme.

Le deuxième moyen consiste à augmenter la valeur ainsi qu'intensifier l'expérience autour de la consommation. La notion d'expérience est relativement récente, et il existe des travaux de certains praticiens qui donnent un aperçu des caractéristiques principales :

« L'expérience est d'abord un état subjectif, ce que l'on éprouve à vivre, à sentir, à faire ».

Elle peut être plus ou moins intense, riche, satisfaisante. La particularité du phénomène expérientiel est l'interdépendance des actes de consommation qui ne sont pas isolés mais concernent d'autres activités et peuvent avoir des conséquences sur l'acte suivant. Une expérience importante peut conduire à modifier des habitudes d'achats.

Une de ces conséquences essentielles est certainement celle d'affecter la valeur à des consommations ultérieures. Deux chemins peuvent être envisagés. Un chemin cognitif, qui fait de la consommation une éducation et une acculturation. L'autre voie, en fait un chemin Emotionnel.

Dans ce contexte, nous souhaitons développer une autre idée relative à la construction de la valeur, celle de la co-évaluation. Dans ce cadre, les externalités du réseau jouent un rôle important. Il y a des externalités du réseau lorsque la valeur qu'un consommateur accorde au bien dépend du nombre d'utilisateurs ou partenaires. On peut distinguer entre deux types d'externalités : Celles liées à la consommation d'un produit et celles liées à la relation. La première accroît le niveau de consommation, la deuxième, renforce la relation.

Ramenées à la problématique des programmes de fidélisation, les externalités se traduisent à travers des possibilités de gagner et d'utiliser des miles dans des réseaux partenaires, mais également à partir de la création de communautés virtuelles ayant les mêmes intérêts. Ainsi, plus il y a multiplication de partenaires et d'adhérents, plus les externalités du programme sont importantes, et plus il devient intéressant du point de vue du consommateur.

L'augmentation des externalités a par la suite comme conséquence une augmentation de la consommation.

Dans ce contexte, on peut distinguer entre les programmes de fidélisation, appelés programmes « mono-sponsor » et « multi-enseignes/multi-sponsors ».

Dans le premier cas de figure, le programme est géré et financé par une seule entreprise.

Au sein de la deuxième catégorie, ils sont managés par plusieurs firmes. L'introduction de partenaires dans le groupage d'offres est actuellement considérée par de nombreuses entreprises comme un des axes majeurs de croissance des programmes de fidélisation. Pour des raisons de coûts élevés, des effets de synergies et d'externalités des programmes, les entreprises ont décidé de créer des alliances stratégiques. Cette idée nous conduit à la question centrale de la définition des marchés et de la compétition. Au bout du compte, c'est par la construction d'alliances de marques et le développement de réseaux, que les firmes pourront constituer ces communautés stratégiques qui risquent d'être en

réalité les véritables unités de base de la compétition. On pourra s'interroger sur la nature de ces communautés stratégiques: seront-elles internes, associant les enseignes et les marques d'un même groupe (à l'exemple des programmes de la **Star Alliance ou de Sky Team**) ou seront elles externes, associant les marques et les enseignes de groupes concurrentiels distincts pour former un groupement d'offres cohérent, à l'instar **d'Air France, Accor, American Express ou Casino/Shell/Euromaster/Kertel**, ou encore, plus récemment, **d'AOL et American Airlines**, ayant créé le plus grand programme de fidélisation du monde avec respectivement 1,5 million et 38 millions de membres et plus de 2.000 partenaires.

Les deux communautés stratégiques génèrent des externalités de consommation. Cependant, la deuxième option crée plus de valeur pour le consommateur. Pour illustrer cela, nous considérons l'exemple fictif suivant : un programme de fidélisation qui permettrait de générer des utilités fonctionnelles dans le quotidien pour faciliter la vie, et hédonistes dans le non quotidien pour procurer du plaisir, représente le cas idéal. Ainsi, on pourrait envisager une carte de fidélité multi-sponsors, qui propose dans un espace géographique large, des services facilitant la vie au quotidien : fonctions de paiement valables partout, priorités et privilèges aux guichets (points de vente, gares aéroports...), accès aux informations en tous lieux, systèmes de recommandation allégeant le processus cognitif et facilitant les achats ...

En revanche, dans le non-quotidien, un tel système permettrait de gérer ses loisirs en donnant la possibilité d'utiliser des points cumulés pour des voyages et des parcs récréatifs par exemple. Il est aisément compréhensible que ce système de fidélisation générerait des externalités importantes et augmenterait la valeur de la consommation. L'alliance *d'Air*

France, Accor, American Express et Disneyland Paris va exactement dans ce sens. Le problème principal de ces alliances est cependant que les entreprises favorisent de cette manière la multi-fidélité à plusieurs firmes. Une autre critique est qu'un programme multipartenaires rend flou le niveau de la fidélité ainsi que l'image des sponsors. La fidélité ne sera pas construite autour de la marque, mais autour du programme et du système de récompense, dont les sponsors sont multiples. De telle manière, la récompense peut devenir pour des produits peu différenciés et à faible implication la principale motivation de la fidélité, et, une fois celle-ci acquise, la principale raison d'achat disparaît.

Une autre idée peut-être observée dans le domaine de la constitution des communautés virtuelles. L'individu et l'identité de soi sont immergés dans l'environnement social. Ainsi, la fidélité résulterait d'un environnement social favorable et incitatif. En matière de stratégie marketing, ceci ouvre l'alternative classique entre une fidélité obtenue par la satisfaction du client, ou une fidélité

obtenue par la création d'un lien spécifique qui se réalise dans un sentiment fort de confiance et d'engagement. Il s'esquisse alors des stratégies de contrôle social qui pourraient viser à enfermer les clients dans un réseau dense de liens sociaux. Ceci implique naturellement des actions indirectes, la construction de l'environnement même du consommateur.

Section 2: **L'innovation de la** **Marque :**

A juste titre, la marque est souvent présentée comme un levier de création de valeur. Naturellement, cette valeur est rarement instantanée. Au contraire même, demande-t-elle le plus souvent la patience du temps pour, au-delà de la simple connaissance, développer l'image de la marque et, au-delà de l'image, installer progressivement une véritable relation de confiance.

C'est tout l'intérêt de poursuivre un marketing relationnel pour, en permanence être à l'écoute de ses consommateurs et permettre à la marque d'évoluer avec eux.

Il y a des marques qui ont pu développer leur image de marque tout en développant une relation de confiance avec les consommateurs qui ont une vision très favorable à l'égard de l'entreprise. Cet investissement, dans une relation aux apparences peut être moins commerciales, et d'autant plus important aujourd'hui que l'ensemble des consommateurs d'une entreprise ne sera pas nécessairement sensible à un programme de fidélisation basique, aussi intéressants que puissent être ses avantages.

Le couple notoriété-image est naturellement un facteur propice à la fidélisation, en ce sens où le consommateur sait. Il sait quelle est la marque, Il sait quel est son positionnement, Il sait la qualité de ses produits, il sait quels sont ses consommateurs...

I. Déclinaisons de la notoriété **de l'image de la marque :**

Dès lors que la marque est le plus souvent la variable du mix sur laquelle est développée la stratégie de fidélisation. Les praticiens ont vite envisagé les diverses possibilités de l'exploiter le plus largement possible dans cette optique. La première est sans doute la plus logique, consiste à décliner la marque sur différents produits, de manière à pouvoir tirer profit de ses atouts à de multiples occasions.

L'une de ces possibilités est d'associer à une autre marque dans le cadre d'un mariage à plus ou moins long terme, on parle alors de co-branding. Cette technique a été plus ou moins bien développée ces dernières années, car elle comportait l'avantage de pouvoir jouer aussi bien la carte de fidélisation que celle de prospection. Le co-branding peut être défini comme l'association de deux marques pour le lancement d'un produit ou d'une gamma de produits. Cette alliance repose sur la complémentarité des compétences techniques ou de distribution des deux partenaires ou simplement sur la recherche d'un effet de synergie au niveau publicitaire, dès lors que ces deux marques bénéficient, en général, d'une forte notoriété. La technique n'est pas réellement récente dans son fond, puisqu'une ordinaire opération de promotion croisée ou un contrat de licensing illustre déjà la démarche depuis des décennies. Les multi-marques recourent assez régulièrement à la technique de promotion croisée dès lors qu'elle permet, à moindre frais, de développer des synergies d'activités entre marques. Quant aux accords d'exploitation de licence, ils permettent de rebondir, ils permettent d'associer rapidement notoriété et image d'une marque, d'un personnage, d'une célébrité.

Pour avoir une vision plus précise de la technique, on peut toutefois distinguer plusieurs formes de co-branding : l'identification d'un élément composant, l'action de communication en commun, l'association en développement d'un produit spécifique.

Si elle a longtemps été dissimulée pour éviter le parasitage de marque, l'identification d'un élément composant est aujourd'hui assez fréquente. Lorsque tel assembleur de micro-informatique accepte de d'apposer le logo « **INTEL INSIDE** » sur ses machines, c'est parce que son fournisseur INTEL bénéficie d'une certaine notoriété et d'une certaine image positives, dont il espère que ses produits bénéficieront. Pour INTEL c'est l'occasion de fidéliser ses consommateurs finals en leur signalant la présence d'un microprocesseur central fabriqué par ses soins. Pour l'assembleur, c'est la possibilité de rassurer et / ou de séduire des acheteurs potentiels reconnaissants la valeur des produits INTEL. Une telle association peut permettre d'aller plus vite lors de l'introduction d'un nouveau produit, dès lors que le consommateur visé est déjà plus facilement sensibilisé.

On pourrait également citer la majorité des contrats de licensing qui permettent à un fabricant de diffuser, pendant un certain temps, des produits estampillés de la marque, du logo, ou de tout autre signe distinctif du licenser. Cette approche peut dans certaine mesure, être assimilée à une stratégie de marque destinée à fidéliser la clientèle. En effet, il existe un réel besoin permanent de nouveauté de la part du consommateur. Un contrat de co-branding occasionnel de ce type peut justement être l'occasion de conserver le lien établi avec le consommateur, en lui offrant la diversité ponctuelle, renforcée du surcroît, par la notoriété et l'image de marque associée pour l'occasion.

La deuxième forme du co-branding consiste à développer une campagne de communication en commun. L'objectif est toujours le transfert de fidélisation, soit par le biais de cautions implicite ou explicite, soit par le biais de la simple association ponctuelle. Lorsque pour vanter les mérites du modèle **RENAULT TWINGO EASY** sans embrayage, les créatifs de l'agence publicis utilisent le slogan : « dans **TWINGO EASY**, inutile de chausser vos **Timbrland** pour écraser l'embrayage, il n'y en a pas » nous sommes dans le cas d'association ponctuelle. La publicité a pour objectif bien connu, entre autres, d'attirer l'attention. L'attention du passant était ici naturellement attirée par une paire de chaussures **Timberland** parfaitement identifiables, citées de surcroît, alors que l'accroche faisait référence à une automobile. Si dans ce cas particulier **RENAULT** obtint la permission gratuite de citer la marque Timberland, sans doute consciente de bénéficier indirectement de la campagne, une telle permission de la part du propriétaire de la marque utilisée, est indispensable. Ce dernier peut d'ailleurs parfois solliciter des royalties en contreparties. Toutefois, même si elle permet un partage d'investissements, cette technique implique cependant une gestion prudente de l'image de chacune des deux marques, pour éviter les risques d'une cannibalisation ou dilution du capital l'une par rapport à l'autre. C'est notamment la raison par laquelle elle est souvent utilisée pour le lancement des séries limitées, permettant ainsi une association planifiée dès le départ, sur une courte période.

La troisième approche de cette technique concerne l'association dans le but de développer un produit. Il est parfois difficile de distinguer cette approche du co-branding de la précédente forme, en ce sens où il arrive qu'une ligne de produits soit commercialisée par une entreprise qui a simplement signée un contrat de licence avec une tierce entreprise pour exploiter sa marque durablement (ligne) ou ponctuellement (série limitée). Dans d'autres cas, l'association implique réellement les deux entreprises dans le but de commercialiser un produit en commun. Paradoxalement, ces associations sont à la fois plus fréquentes et plus rares aujourd'hui. Plus fréquentes, dès lors dans la plupart de secteurs (automobile, audiovisuel, informatique...), de grands groupes concurrents

s'associent pour la recherche et le développement de produits, dont le coût financier et technologique serait sinon trop élevé. On parlera alors d'avantage d'alliance stratégique. C'est pourquoi ces cas demeurent plus rares néanmoins sur le principe fondamentale du co-branding, dès lors que l'association des marques est rarement médiatisée. En fait, pour qu'elle puisse l'être sans problèmes, il faut sortir du domaine de l'alliance stratégique concurrentielle, pour entrer sur le territoire de la complémentarité stratégique. Il importera toujours de respecter néanmoins une rigoureuse démarche marketing, car l'association de grands noms ne sauraient suffire pour garantir le succès d'un produit quel qu'il soit.

Si l'on a conscience que l'entreprise bénéficie d'une certaine fidélité sur son nom de marque, il peut être intéressant de réfléchir sur la manière d'étendre cette fidélité à un produit. On parlera alors d'extension de gamme et de marque.

Une extension de gamme consiste en un élargissement ou un approfondissement d'une gamme de produits en complétant l'offre existante. L'élargissement revient à diversifier les produits au sein de la gamme. L'approfondissement revient à diversifier les variétés, format, conditionnements d'un même produit, comme par exemple lancer de nouveaux parfums pour une gamme de crème glacées.

L'extension de la gamme est la forme d'innovation la plus courante. La raison marketing est ordinairement simple, si extension de gamme il y a, c'est que le concept du produit a été bien accepté par le marché au départ. L'objectif est donc de maximiser cette réussite, en diversifiant les opportunités de consommation par des présentations différentes, en augmentant la fréquence de consommation par des variétés différentes, en élargissant la cible originale par des adaptations du concept de base, en modernisant la marque sans pour autant se couper de sa notoriété et de son image...il est d'ailleurs parfois surprenant de voir que même une caractéristique produit qui paraissait fondamentale peut être effacer lors de l'extension.

Certes, l'extension de la gamme est souvent très prisée par les entreprises parce qu'elle comporte moins de risques puisque le concept d'origine à déjà été validé par le marché, et parce que dans la plupart des cas les coûts de conception et de développement des nouveaux produits seront limités.

Si elle indique un choix stratégique, pour la croissance de l'entreprise exploitant ainsi ses actifs, l'extension de la marque devra cependant être faite avec un minimum de cohérence pour ne pas altérer le capital d'origine de la marque, même si, il est vrai, le consommateur est souvent disposé à d'importantes

évolutions. Il n'empêche que doit être également considéré le risque 'une image de la marque confuse à terme.

Cette précaution prise et sans pour autant totalement sonner le glas de la marque produit, l'extension de marque demeure une solution favorable à la fidélisation, de nombreuses études ayant confirmé des taux très largement supérieurs à ceux obtenu par de nouvelles marques.

L'extension deviendrait alors risquée si la marque n'était pas cohérente avec son noyau. D'autre part ce noyau central est entouré d'éléments périphériques, concernés au premier plan lorsque la marque se transforme. D'où l'intérêt que le praticien se doit de leur porter, pour éventuellement prédire ces transformations de la marque. De plus ne devrait-on pas systématiquement s'interroger au préalable, sur la confiance portée à la marque, avant d'envisager l'exploitation du nom, du logo... une confiance qui devient en définitive, une médiatrice incontournable dans une telle démarche.

II. L'intermédiation _ _ _ de _ _ _ la _ _ _ confiance :

Dans plusieurs entreprises, l'anneau est le symbole absolu d'une fidélité. Aussi peut on proposer par analogie un processus de fidélisation qui débiterait avec un anneau de la fidélisation pour aboutir à la satisfaction totale du consommateur, qui elle-même permettrait de déboucher sur une relation de confiance, qui enfin autoriserait l'obtention d'une fidélité naturelle. Une relation de confiance qui doit être perçu comme la véritable barysphère de la stratégie de fidélisation. D'ailleurs, place aux systèmes de fidélisation qui transfèrent le pouvoir de décision au client, qui lui donne le sentiment d'appartenance à une communauté mais sans l'y emprisonner, qui l'engagent à demeurer fidèle parce qu'il a la liberté d'être infidèle.

L'anneau de la fidélisation emprunte naturellement une démarche marketing, en débutant par une approche analytique permettant l'identification précise des consommateurs de l'entreprise pour réussir la stratégie de fidélisation EPL, qui au delà de son efficacité aspire à participer à la rentabilité de l'entreprise. C'est pourquoi cette identification précise doit déboucher sur un ciblage profitable, autrement dit sur la liste ordonnée des consommateurs par rapport à la rentabilité potentielle qu'ils représentent. Plus cette rentabilité potentielle sera grande, plus il importera d'impliquer le consommateur dans le processus de réflexion. Si on peut aspirer une implication totale, il convient de garder de garder en permanence à l'esprit que cette implication doit demeurer libre. Cela signifie

que le marketing relationnel à mettre en place se doit d'expliquer pour quelles raisons précises le but final est une relation gagnant/ gagnant. Cette étape doit donc, permettre la mise en place d'une écoute attentive et permanente des consommateurs. En d'autres termes, il convient d'aboutir à un véritable dialogue qui permettra de faire remonter toute l'information nécessaire mais également suivant le cas, d'informer, d'instruire ou de guider le consommateur.

Le développement d'une relation permanente et interactive avec le consommateur doit offrir à l'entreprise une compréhension, la plus parfaite possible, de la spécificité de la cible, des caractéristiques de chaque composante de la clientèle, de ses attentes et de ses besoins. D'où la nécessité de la prise en compte permanente de la procédure de veille concurrentielle, en d'autres termes tenir comptes des actions menées par la concurrence.

Exacerbée, cette relation de confiance peut parfois permettre de supprimer l'effet de lassitude qui peut dans certains cas altérer les résultats de la stratégie de fidélisation mise en place.

On perçoit alors le nécessaire besoin de développer un véritable bouclier de confiance entre la satisfaction totale et la fidélité naturelle du consommateur. Dès lors, chacun percevra aisément, à ce stade de l'explication, que la fidélisation est une entreprise que certains acteurs ne pourront jamais développer avec succès, quelles que soient les techniques ad hoc qu'ils aient assemblées. La confiance en question n'es autre que le sentiment de sécurités absolue pour le consommateur, que la relation développée avec l'entreprise est en permanence une relation à finalité gagnant/ gagnant. Mais bien entendu ce bouclier de confiance ne figure pas sur la liste des accessoires disponibles dans la boîte à outils du praticien. En d'autres termes, ce n'est pas un simple certificat de bonne conduite, pouvant être ordinairement acheté, puis appliqué à destination du consommateur tel que filtre enchanteur.

On notera de surcroît que toutes les clauses de ce contrat de confiance sont commissaires. Ce qui doit bien entendu inciter la praticien à la plus haute vigilance, pour l'ensemble de ces caractéristiques de sa relation avec le consommateur.

La confiance est une notion complexe, dont les sociologues, les psychologues, les anthropologues et plus récemment les spécialistes de la communication et du marketing se disputent souvent les contours d'une définition.

Le bouclier de confiance proposé ici comporte en réalité plusieurs facettes, plus ou moins nombreuses suivant les exigences de chaque consommateur. Mais toutes ces facettes doivent impérativement refléter simultanément la confiance, au risque de générer une méfiance relative à l'égard de l'ensemble. Parmi les

principales facettes de ce bouclier, on peut citer le comportement de l'entreprise, son statut dans la société, les valeurs qu'il entretient ou développe, la transparence dont elle fait preuve, l'image dont elle bénéficie, et bien sûr le temps depuis lequel elle jouit de l'ensemble de ces facettes. Bien entendu, ces facettes sont toutes liées les unes aux autres et ce n'est que l'ensemble cohérent qu'elles forment, qui constitue le bouclier de confiance qui nous intéresse. Le comportement de l'entreprise est sans doute l'une des facettes les plus difficiles à gérer, car, entrée dans l'ère de l'information totale et permanente, ce comportement va bien entendu être observé au quotidien.

Le statut de l'entreprise ou de la marque est essentiellement lié à sa puissance économique. Plus l'entreprise ou le groupe sera puissant, plus naturellement la confiance que le consommateur sera tenté de lui accorder sera importante. La marque est souvent un facteur de réduction du risque perçu.

Intimement liée au statut et aux valeurs de l'entreprise, son image dépend de nombreux autres éléments tels que le positionnement et la qualité de ses produits, la conduite générale de l'entreprise, sa communication... l'image est une puissante source nourricière du bouclier de confiance. Mais contrairement à la notoriété qui peut être rapidement obtenu à l'aide de puissants vecteurs de communication organisés ou spontanés, l'obtention d'une image positive nécessite en général du temps. Seul le temps va permettre à l'entreprise de capitaliser progressivement des points de sympathie dans l'esprit de ses consommateurs. A l'instar d'un capital financier, il peut être consommé si, pour une raison quelconque, la relation de confiance entre l'entreprise et le consommateur venait à être mise à épreuve.

Si la transparence semble naturelle à l'établissement d'une relation de confiance entre deux individus, parce que l'inconnu et ou la rétention d'information risqueraient toujours d'introduire un doute propice à la méfiance. La transparence est un concept plus difficile à développer dans le monde de l'entreprise, concurrence oblige. C'est tout l'art de communication, et notamment la communication institutionnelle de révéler et d'expliquer tout ce qui peut l'être et de justifier ce qui légitimement doit demeurer hors de portée des concurrents.

La relation de confiance n'est pas automatique. Elle est non seulement difficile à mettre en place, mais surtout elle nécessite une vigilance de tous les instants. Une implication de l'entreprise à tous les niveaux de son activité et de sa vie d'entreprise. Voilà ordinairement pourquoi peu d'entreprises peuvent se targuer de bénéficier d'une telle relation.

De plus, l'entreprise s'engageant dans la voie de la relation de confiance œuvre une sorte de compte épargne relationnel. Sur ce compte épargne de sécurité figure son capital confiance, dans l'esprit de consommateurs. Ce capital confiance croît lentement et demeure très fragile. Or, quelque soit la prudence avec laquelle elle exerce son activité, aucune entreprise n'est à l'abri d'une crise.

Certes, la crise est une occasion malheureuse de consommer tout ou une partie de ce capital. Mais l'entreprise bénéficie au moins de cette possibilité. Ce constat à lui seul, devrait inciter les entreprises intéressées, dans la mesure de leurs moyens, à une plus grande prise en considération de leur communication institutionnelle et de leur image. En effet, un tel capital ne peut être développé qu'a priori et non une fois que la crise est éclatée. Mais le retour sur investissement potentiel mérite que l'on s'y intéresse, car grâce à ce capital confiance, l'entreprise concernée est alors considérée comme victime d'une crise et non comme coupable. En matière de communication de crise, cette distinction est fondamentale. Malheureusement les investissements en communication institutionnelle sont souvent les premiers à faire l'objet de restriction budgétaires, dès lors que leurs retours sur investissement sont souvent difficiles à évaluer avec précision. Quant aux petites et moyennes structures, elle n'ont pas forcément la possibilité de développer un axe de communication institutionnelle en parallèle de la communication produit.

Une entreprise qui bénéficie d'un fort capital confiance se dote progressivement d'un puissant bouclier contre les attaques directes ou indirectes de la concurrence et de l'environnement en général. Sans ce capital de confiance, les techniques de fidélisation mises à profit par l'entreprise ne lui permettront que d'acheter la fidélité des consommateurs, pour une durée plus ou moins longue, suivant le prix qu'elle aura accepté de mettre. Avec ce capital confiance, la relation qui s'installe entre le consommateur et l'entreprise est si confortable pour le consommateur, que celui pourra alors développer à son égard une fidélité naturelle.

Cette démarche ne souffre aucune exception, y compris lorsque l'entreprise à un problème avec un client. Une réclamation n'est pas un acte de méfiance ou de destruction d'une éventuelle confiance antérieure. Il faut bien traiter toutes les réclamations, car ces derniers présente un facteur potentiel de développement de la relation de confiance. L'entreprise vigilante doit percevoir dans une réclamation, le signal d'un consommateur qui s'inquiète quant à la réalité de la relation de confiance à laquelle il croit.

A réception d'une réclamation, le premier réflexe doit être, si possible, d'accuser la réception dans les meilleurs délais. Un service consommateur saura le faire sous 24 heures par voie écrite. La réponse obtenue lors d'un appel téléphonique

est une chose, confirmer par écrit que l'on a bien compris l'objet de la requête à une tout autre portée. Il importe ensuite de traiter le problème, la encore le plus rapidement possible, quatre ou cinq jours semblant être le délai le plus performant. La personnalisation de la réponse est indispensable et la remontée de l'information au service concerné nécessaire, pour une éventuelle mesure corrective. Plusieurs études montrent qu'un consommateur mécontent à la suite d'un problème avec l'entreprise, mais dont la réclamation a été traitée efficacement, non seulement demeure fidèle, mais sa confiance renforcée dans l'entreprise l'incite à acheter d'avantage de ses produits.

Section 3 : Les **liaisons entre** **Fidélisation et** **Attitudes,** **Satisfaction, Qualité** **Perçu et la Valeur :**

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 ou physique des alternatives, la décision finale est prise. En fonction du processus évaluatif, l'individu développe l'engagement envers la marque, qui différencie la fidélité à la marque du comportement d'achat répété.

Ce courant de recherche mesure la fidélité par des antécédents attitudinaux, d'ordre cognitif (supériorité de la performance de la marque, accessibilité, confiance, croyances), affectif (émotions, humeur, sensations, satisfaction) et conatif (intentions d'achat, coûts de changement). La question centrale est de savoir quelles sont les motivations sous-jacentes à un comportement de fidélité.

I. Les attitudes :

L'attitude dans la fidélité comme étant un ensemble de prédispositions, construites à partir d'achats antérieurs engendrant un comportement de fidélité.

La conviction de ce courant est que 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 ce courant 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, certains praticiens ne trouvent qu'une très faible corrélation entre les attitudes et le comportement d'achat répété.

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 multi-dimensionnel 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.

On peut expliquer le phénomène de l'achat répété par un renforcement de l'attitude et proposent un indice de fidélité combinant la proportion d'achat et l'attitude envers la marque. 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 continuent d'acheter uniquement pour des raisons de coûts de changement, d'inertie ou d'habitude.

II. La satisfaction :

Le fonctionnement général de cette vision de la fidélité prétend que la théorie d'apprentissage linéaire permet d'expliquer en partie la probabilité de réachat d'une marque car elle dépend à un moment donné non seulement du dernier achat, mais aussi de la séquence des achats précédents. Cette influence des achats précédents diminue de manière exponentielle avec l'ancienneté des achats. Ainsi, les achats antérieurs permettraient de prédire le choix suivant d'une marque car les ménages ont des probabilités d'achat relativement constantes sur la période d'un an.

L'apprentissage joue un rôle important dans le comportement de la fidélité. Il y a donc interdépendance des achats.

L'achat répété est donc un renforcement du premier achat lié à un phénomène d'apprentissage. Après un premier essai et l'achat répété, les attitudes positives se construisent, se renforcent en fonction des actions marketing et surtout suite à une expérience positive, même ponctuelle, caractérisée comme satisfaction ponctuelle et générée par l'usage du produit. Par la suite, la préférence pour la marque se crée ce qui résulte enfin en une augmentation de la probabilité de réachat et la construction de la fidélité. La satisfaction est une variable clé dans l'apprentissage du comportement d'achat et dans la formation des habitudes qui conduisent à la fidélité: elle explique, pour une large partie, la répétition des conduites et modifie clairement l'attitude à l'égard de la marque. Les éléments attitudinaux sont d'abord d'ordre cognitif (basés sur la supériorité et la performance de la marque), puis affectif (basés sur les émotions et la satisfaction) et conatif (intentions d'achat). Les phases de la fidélité et leurs modérateurs sont résumés dans le tableau suivant :

| Phases | Etat de fidélité | Modérateurs |
|------------------|--|---|
| Cognitive | Fidèle à l'information (performances de la marque) | Recherche de variétés, actions marketing de la concurrence. |
| Affective | Satisfaction | Insatisfaction, recherche de variété |
| Conative | Intention d'achat | Action marketing de la concurrence |
| Action | Achat répété et inertie | Rupture de stock, actions marketing de la concurrence |

La satisfaction est caractérisée dans le paradigme de la non-confir- mation des attentes comme une émotion de surprise résultant de la non-confir- mation positive des attentes initiales au cours d'une seule expérience de consommation. La satisfaction est alors la différence entre la qualité réelle et celle qui est attendue. Si les attentes avant achat ne sont pas satisfaites, un écart en résultera qui est alors qualifié d'insatisfaction.

Cette vision a été progressivement remplacée et complétée par le paradigme de la satisfaction cumulée. Ici, contrairement aux approches précédentes, la satisfaction n'est pas le résultat d'une seule transaction, mais est construite à partir d'un ensemble d'expériences, de satisfactions antérieures résultant d'une offre globale, y compris la compagnie, ses employés et ses valeurs.

Par conséquent, la satisfaction semble être constituée davantage par la permanente recherche de la congruence entre l'aspiration et la relation sociale. Elle peut être de nature cognitive et reposer sur une évaluation de la performance d'un produit, et/ou affective et être fondée davantage sur les émotions et le plaisir éprouvés au cours de l'expérience de consommation. La satisfaction cumulée se renforce au cours des expériences positives et prend alors un caractère stable et durable dans le temps et les prédispositions futures envers la marque deviennent fortement dépendantes de celle-ci dans le temps au cours des expériences de consommation. C'est là où se situe la différence entre satisfaction et attitude, car la dernière conserve une orientation future et ne se forme pas toujours sur la base des expériences personnelles passées. Cependant, de plus en plus de critiques s'expriment autour cette explication attitudinale de la fidélité, car celle-ci serait caractérisée par une relative fragilité et plusieurs explications s'imposent.

Tout d'abord, le lien entre satisfaction et fidélité, surtout comportementale, est loin d'être prouvé et est sujet à un débat récurrent dans la recherche marketing. En effet, s'il existe de nombreuses études qui démontrent le lien entre satisfaction et fidélité intentionnelle, il y en a peu qui ont été menées au niveau empirique prouvant le lien entre satisfaction et fidélité comportementale. Pire, le lien semble être faible, voire inexistant entre les deux concepts.

De possibles explications pour cela peuvent être trouvées dans la nature non-linéaire de la satisfaction qui dépendrait de la structure concurrentielle du marché, du degré de différenciation des produits, de l'implication et de l'expérience d'achat.

Plus la concurrence est intense, plus la qualité délivrée devra être élevée, pour combler les attentes des consommateurs et obtenir la fidélité. Dans le même sens, plus l'expérience d'achat est existante, plus le consommateur sait quel produit satisfait ses attentes, plus la satisfaction sera élevée et par conséquent, plus la fidélité sera forte.

Enfin, plus le produit est différencié, plus les coûts de transition et de changement sont élevés, plus il est difficile d'évaluer et comparer la qualité, par conséquent plus la fidélité et la captivité seront fortes, même avec de faibles

niveaux de satisfaction. Par exemple, la probabilité de réachat dans un supermarché est beaucoup moins sensible à la satisfaction, la proximité géographique étant plus importante.

Ces résultats encouragent les entreprises à différencier les niveaux de satisfaction, en tenant compte de leur influence sur le réachat.

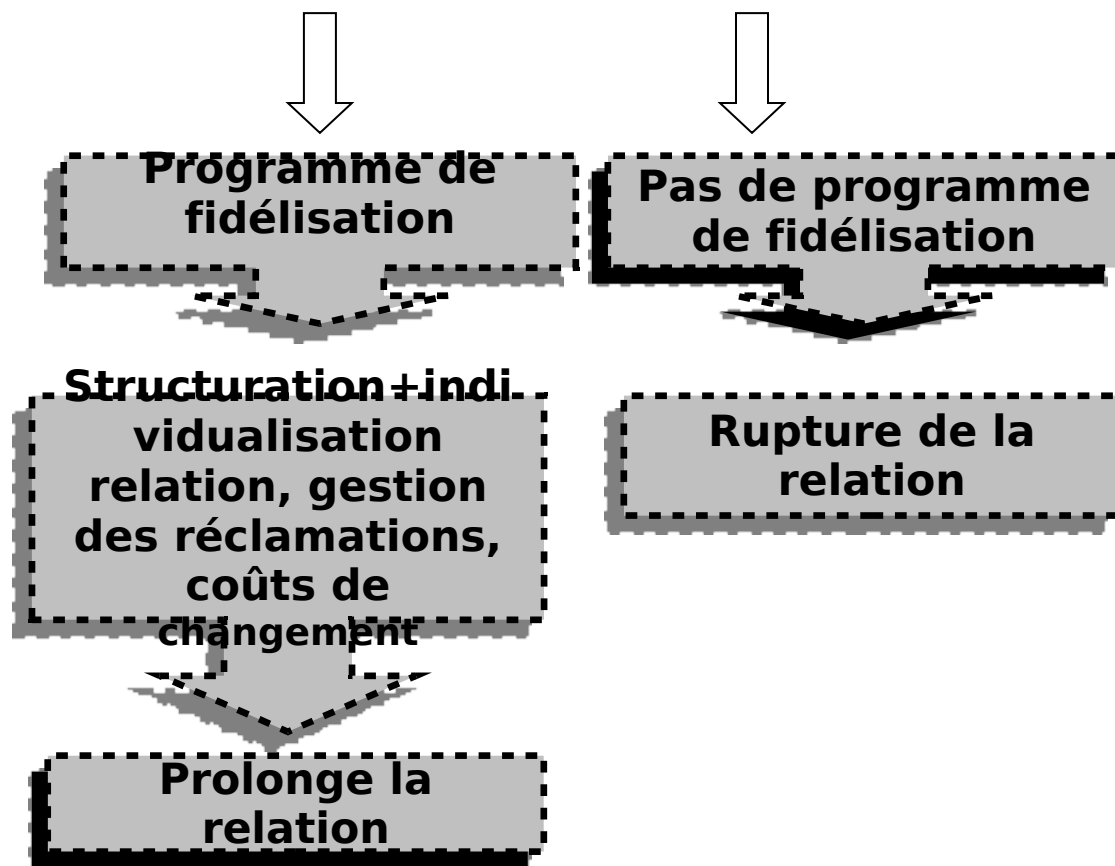
D'autres auteurs expliquent la fragilité du lien entre satisfaction et fidélité par l'hétérogénéité des consommateurs, due à des facteurs intra-psychologiques, comme la recherche de variété. Des facteurs externes tels la disponibilité ou des actions marketing de la concurrence, des variables contextuelles, des seuils de satisfaction, la recherche de variété, les ruptures de stock, des insatisfactions etc...peuvent également y contribuer.

On peut dire alors que la fidélité est un sous-produit de la satisfaction, et l'on peut espérer transformer le processus de prise de décision en une sorte d'automatisme, une heuristique d'achat qui favorise l'inertie. La satisfaction ne permet cependant pas de discriminer le comportement d'achat répété par inertie de la vraie fidélité et il faut supposer que d'autres facteurs l'influencent parallèlement.

Nous avons constaté que la satisfaction est un élément nécessaire mais insuffisant pour assurer la fidélité. A l'opposé, l'insatisfaction est un facteur conduisant souvent à l'infidélité.

Dans ce contexte, le programme de fidélisation peut permettre à la relation de perdurer s'il y a un problème spécifique lié au fournisseur ou au produit, car il permet de détecter des signes de défection, et de les traiter individuellement. De l'autre côté, l'entreprise et son programme seraient difficilement substituables grâce aux coûts de changement dont les origines peuvent être fonctionnelles ou affectives. Si le même problème apparaît sans qu'il y ait un tel programme, cela peut signifier la fin de la relation avec le fournisseur. En d'autres termes, il devrait permettre de modérer des insatisfactions ponctuelles et assurer la pérennité de la relation.

**Insatisfaction liée au
fournisseur ou au
produit**



En terme de gestion de la clientèle, ces implications sont importantes pour éviter l'attrition qui peut se manifester de deux manières:

- ✦ le départ avec signe (le plus rare), se manifestant par une baisse de la fréquence de visite, ou à travers la réclamation, réponse constructive pour changer une situation insatisfaisante. Dans ce cas là, une stratégie de fidélisation individualisée s'applique parfaitement.
- ✦ le départ sans signe (le plus fréquent), où le consommateur n'émet aucun signal préalable à son départ, et dans ce cas, il est difficile de prévoir ce comportement. Seules des actions de fidélisation globales en amont de l'événement (à l'échelle du segment) sont possibles.

Dans le premier cas de figure, il est impératif de connaître le client et ses besoins individuels, afin de détecter les signes de défection suite à une insatisfaction, de connaître le niveau de service souhaité ainsi que les coûts de changement à la concurrence. Le programme de fidélisation peut devenir un centre de gestion pour percevoir ces signes, à partir de la base de données des comportements d'achat ou alors à partir d'un service de réclamation, avec l'objectif de récupérer les clients insatisfaits. Dans ce contexte, l'importance de la gestion des plaintes des consommateurs, par l'écoute et la réparation des défections de qualité, est aisément compréhensible. Désormais, l'approche doit s'élargir au niveau des

services rendus et en plus intégrer la dimension rétention pour récupérer un client mécontent, afin d'éviter sa défection et pour minorer l'influence négative dans son entourage. Mais en même temps, on ne doit pas attirer ni fidéliser tous les consommateurs, car certains peuvent être désastreux financièrement et moralement pour la société. Ces « faux clients » (terroristes), qui ne seront jamais satisfaits, doivent au contraire être empêchés d'être recrutés et être abandonnés dans une démarche de démarketing.

Dans le deuxième cas de figure, où le client n'émet pas de signes, le programme de fidélisation peut gérer la satisfaction globale à partir d'un mix de récompenses intangibles et créer des barrières à la sortie en amont.

III. La qualité perçue et la valeur

La qualité perçue est proche du concept de la satisfaction, car elle repose également sur le degré de conformité d'un jugement du produit par rapport aux attentes du consommateur.

Le concept est cependant de nature plus durable et, le jugement porte plutôt sur la supériorité globale de l'offre. A l'opposé de la satisfaction, elle ne nécessite pas une expérience avec le produit et n'est pas un état cognitif et affectif.

La valeur perçue est le rapport entre les investissements lors de l'achat et les bénéfices procurés par son usage. Il s'agit d'un jugement préférentiel qui résulte des expériences de consommation cumulées que le consommateur a avec un produit et varie d'un individu à l'autre et selon les situations. La valeur peut être fonctionnelle, hédoniste, sociale ou éthique, et semble reposer sur des motivations spécifiques des consommateurs.

La valeur fonctionnelle répond à une fonction de minimisation des pertes et de maximisation de gains (le meilleur rapport qualité/prix) et repose sur des motivations en dehors de l'expérience de consommation. On retrouve les notions de la théorie économique.

Le jugement de la valeur hédoniste, basé sur l'expérience de consommation, est fait en fonction de la capacité de la marque à procurer de la joie et répond à une fonction de maximisation de plaisir et de minimisation de peines. La valeur hédoniste est alors indépendante des finalités fonctionnelles et la valorisation se

fait plutôt sur l'expérience de la consommation et des émotions associées, comme les sensations ludiques, de plaisir.

L'expérience et la valeur prennent ainsi le pas sur la transaction et la valeur d'achat.

La valeur sociale est jugée sur la capacité de la marque à procurer un statut social ou l'appartenance à un groupe social.

La valeur éthique est jugée sur la capacité de la marque à respecter certaines normes morales et répond au besoin de l'estime de soi de l'individu.

Section 4 : Les Pratiques des Programmes de Fidélisation dans les Entreprises :

Les programmes de fidélisation n'ont épargné aucun secteur. La distribution a rapidement compris les enjeux de la fidélisation. 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.

L'objectif est de considérer les facteurs déterminants des choix des stratégies 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.

Les critères d'évaluation d'un programme de fidélisation sont :

- ★ la simplicité d'utilisation du programme
- ★ la valeur monétique des gratifications
- ★ la probabilité de pouvoir atteindre les gratifications: gratifications immédiates et/ou différées,
- ★ la variété des gratifications: tangibles (« Hard Benefits ») ou intangibles (« SoftBenefits »),
- ★ la valeur aspirée des gratifications,
- ★ l'animation du programme

La gestion de l'hétérogénéité va être traitée sous les angles suivants :

- ★ la discrimination : différenciation des cartes,
- ★ l'individualisation des offres et de la communication,
- ★ la pratique du « *Cross-Selling* »

Enfin, la question sur les alliances stratégiques sera abordée par le type de programme, mono- ou multisponsor.

I. Le système de gratification

Depuis longtemps, la littérature en psychologie (Maslow 1978) et puis en promotion a examiné les effets de divers efforts et coûts en vue de l'obtention d'un gain ou d'une récompense sur la motivation et le comportement. Le résultat commun de ces recherches est que toute motivation, effort et comportement est influencé par l'espérance d'un gain.

Dans le raisonnement de ces recherches, il est aisément compréhensible que les systèmes de gratification, immédiats ou différés, tels que les programmes de fidélisation les proposent, deviennent centraux car ils peuvent conduire à cette influence et contrôle des motivations et des comportements des consommateurs.

❖ La simplicité d'utilisation du programme

Ce critère correspond aux besoins des individus de ne pas systématiquement déployer des schémas cognitifs à chaque occasion d'achat, car les décisions

habituelles ne subissent pas nécessairement une évaluation systématique. Dans ce cas là, le consommateur serait alors plus guidé par l'objectif d'un choix satisfaisant, pour minimiser l'effort cognitif, et non d'un choix optimal. Les décisions sont plutôt prises en fonction d'heuristiques relatives aux variables du marketing mix, aux croyances, aux états affectifs, aux habitudes, aux préférences, à la performance perçue. Ces heuristiques sont alors réutilisées en fonction de la satisfaction qu'elles génèrent lors de l'acte d'achat.

Dans le contexte des programmes de fidélisation, cette considération est simple à comprendre. 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 devient simple, c'est-à-dire un geste banal, plus il aura de chances de réussir. Les tentatives des entreprises dans ce sens sont simples. Certains distributeurs offrent des porte-clés, comme **Champion**.

❖ La probabilité de pouvoir atteindre la récompense

La nature des programmes de fidélisation est basée sur le principe qu'un consommateur doit effectuer des efforts pendant une certaine période de temps, plus ou moins longue, pour obtenir une quelconque gratification, le plus souvent différée. A l'opposé de la promotion des ventes où les gains apparaissent en même temps que les coûts ou les efforts, ce rapport est inversé dans le cadre des récompenses différées, car un individu doit d'abord fournir un effort à plus ou moins long terme pour obtenir le bénéfice dans le futur.

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.

C'est cet aspect que les programmes de fidélisation s'approprient lors de la construction des systèmes de gratifications différées avec l'objectif de la gestion de la durée de la relation (rétention) et de la discrimination.

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. Les avantages des points résident dans leur caractère ludique et « verrouillant » et dans

leur caractère « caché » pour éviter des guerres de prix. 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 de toutes les manières.

❖ 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 bénéfices 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.

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.

Il est alors préférable de proposer des bénéfices qui sont liés à l'activité principale de l'entreprise sponsor pour construire la fidélité autour de la force de la marque et non autour du programme de fidélisation.

II. L'animation du programme de fidélisation

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

La majorité 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 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 Koke²⁷⁷ 1994, Kirstgens 278 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.

L'augmentation de la popularité d'Internet a également ouvert d'importantes opportunités de personnalisation pour les programmes de fidélisation. Un des gros avantages des programmes en ligne est l'interface personnalisée proposée aux adhérents. En effet, à tout moment, il est possible d'accéder à son compte avec des propositions de produits en fonction de l'historique d'achat. Cette interactivité joue probablement un grand rôle dans l'implication et l'activité des membres d'un programme.

La plupart des sponsors des programmes disposent aujourd'hui de leur propre site. En effet, les coûts de gestion sont considérablement plus bas que dans le monde réel.

III. Une _____ typologie _____ de _____ programmes de fidélisation

Des recherches ont montré que la majorité (70%) des programmes de fidélisation sont des programmes multi-sponsors. Il convient cependant de

remarquer que ces partenaires sont plus ou moins impliqués dans le programme en ce qui concerne l'accès et la gestion des données clients.

Dans le premier segment, on trouve principalement les programmes de fidélisation mono-sponsor de la distribution. Leurs modalités se réfèrent souvent à l'usage de techniques promotionnelles encourageant le consommateur à multiplier et pérenniser ses achats par des récompenses sous forme de réduction immédiates, bons d'achat ou points. La valeur de la récompense est relativement faible, comparée au montant d'achat investi et il n'y a pas ou peu de récompenses intangibles (privilèges, services). Ce type de programme se trouve de manière générale sur des marchés peu segmentés, se caractérisant par des produits peu différenciés et d'implication légère. Il est souvent sans limitation d'accès, et il propose une adhésion gratuite pour attirer un maximum de consommateurs avec l'objectif de construire une base de données marketing pour identifier et segmenter les clients. Ce fait montre que ces programmes ne se situent qu'au début d'une approche marketing client. C'est la raison pour laquelle les entreprises de ce segment n'ont pas ou peu de connaissances sur leurs consommateurs, et ils ne pratiquent pas encore ou peu de discrimination (par le prix ou les cartes) ni de personnalisation de l'offre.

Dans le deuxième segment, on trouve les programmes, souvent multi-sponsors, du secteur des services, comme ceux des compagnies aériennes ou des loueurs de voitures. Ils font appel plus clairement à la notion de continuité de service, en érigeant de véritables barrières à la sortie, à partir de récompenses intangibles (privilèges) et par l'établissement d'une relation d'apprentissage individualisée. Leur orientation est plutôt défensive (maintenir et domestiquer les meilleurs clients). La valeur de la récompense est relativement élevée, ce qui est certainement lié au fait que les entreprises de ce segment proposent d'une manière générale leurs propres produits comme récompense ainsi que des privilèges non monétaires.

A dominante comportementale ou attitudinale, la fidélité est principalement définie par sa mesure et sa modélisation. Résultat de l'inertie des comportements, elle évolue dans le temps en fonction de l'environnement, des situations rencontrées, des facteurs psycho cognitifs ou affectifs et se renforce ou s'affaiblit au cours des expériences successives. En l'absence de toute mesure attitudinale, la fidélité est souvent décrite comme une composante aléatoire du comportement d'achat avec ses déterminants psychosociologiques ou sociodémographiques.

Il est évident que la diversité des mesures proposées amène à une certaine confusion, non seulement en ce qui concerne l'objet, mais également dans la comparaison des résultats obtenus et la validité. Ainsi, le manque de sensibilité des instruments de mesure et la définition arbitraire de ce qu'est un consommateur fidèle et non- fidèle, posent des problèmes de mesure. En d'autres termes, le travail préliminaire de la définition d'une base de comparaison avec la fiabilité et validité associée, nécessaire à chaque travail de recherche, a été quasi absent dans le domaine de recherche sur la fidélité.

Il va de soi que la conceptualisation et la mesure de la fidélité, celles ci englobant plusieurs facettes, requièrent une approche multidimensionnelle. Il en est ainsi car une mesure du comportement passé est insuffisante pour l'expliquer, une basée sur les dimensions psychologiques est difficile à opérationnaliser et peu fiable. Or, la fidélité est un comportement de ré-achat, qui dure dans le temps et qui est ancré dans une dimension psychologique. Ainsi, la fidélité et l'achat répété se distinguent principalement sur ces dernières variables. Cependant, il n'y a que peu d'évidence empirique pour soutenir l'idée qu'une attitude ou satisfaction positive rend l'acte d'achat répété plus probable que si uniquement l'inertie agit.

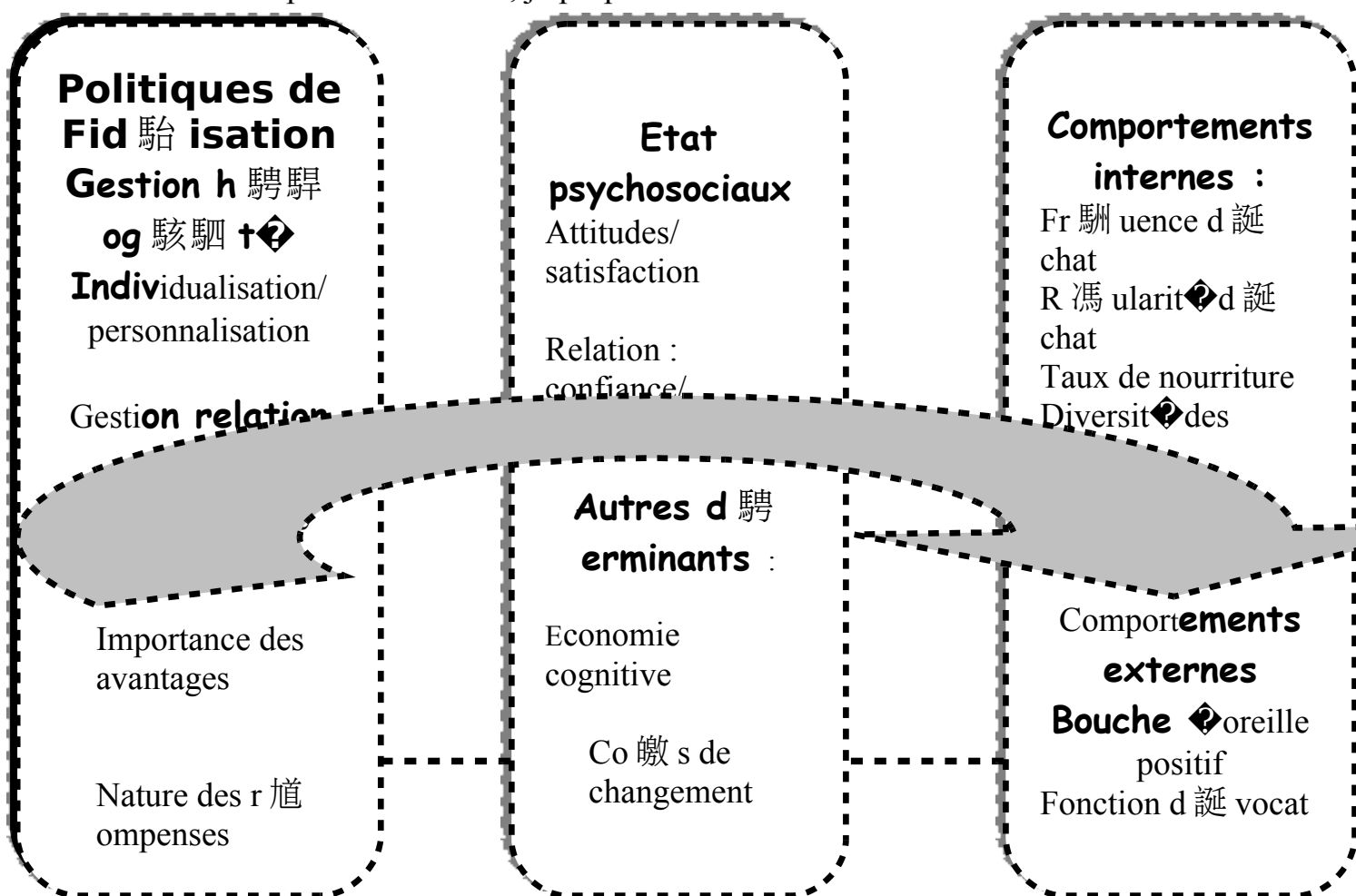
En effet, des travaux récents sur les attitudes et leur stabilité suggèrent que leur intégration dans le concept de la fidélité ajoute des facteurs d'incertitude, plutôt que de contribuer à une explication du phénomène.

Conclusion **g**énérale

La fidélisation des consommateurs est devenue préoccupation croissante des dirigeants des entreprises. L'intensification de la lutte concurrentielle, la difficulté de conquérir de nouveaux consommateurs ainsi que le souci de renforcer les facteurs de stabilité de l'activité expliquent cette évolution.

L'effet bénéfique de la fidélité sur l'efficacité de l'efficience des dépenses commerciales est évidemment un argument complémentaire important. Mais le souci de fidéliser un consommateur ne doit pas rester au stade des vœux pieux, il doit se traduire par des objectifs précis, par un programme d'actions opérationnels, par des pratiques de sensibilisation du personnel commercial et par la mise en place des procédures d'évaluation et de contrôle de la fidélité. Ici, comme ailleurs, il semble que les entreprises qui réussissent le mieux soient celles dont la vigilance est constante et qui acceptent de consentir autant d'efforts pour conserver les clients conquis que pour convertir les prospects réfractaires.

Afin de récapituler ce travail, je propose le schéma suivant :



kkkkkkkkkkkkkk

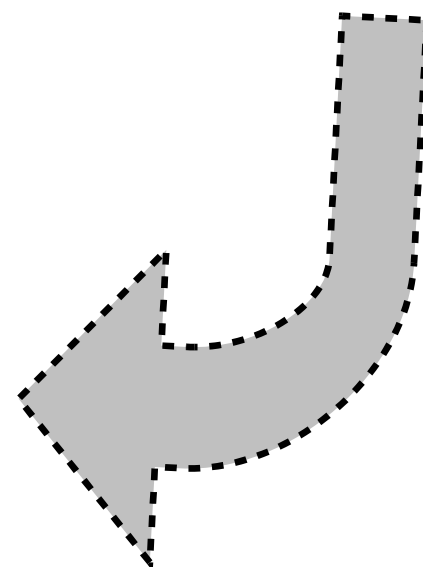
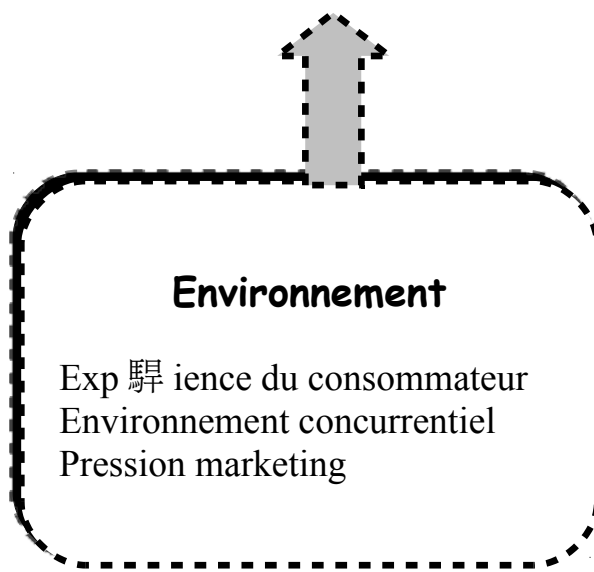
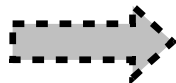


Table des
mati 鑽 es

Remerciements
Dédicaces
Introduction générale

.....1

**Chapitre I : le concept de fidélisation
de la clientèle3**

**Section 1 : définition de la fidélisation
.....5**

- I. La fidélisation du consommateur
.....5
- II. Les approches théoriques relatives à la
fidélisation7

**Section 2 : les différentes formes
de la fidélisation
.....9**

- I. La fidélisation induite
.....9
- II. La fidélisation recherchée
.....11

**Section 3 : les avantages procurés par
la fidélité des consommateurs.....
12**

- I. La fidélité facteur de réduction des risques pour
l'entreprise.....12
- II. La fidélité comme élément d'appréciation de la
valeur de l'entreprise
.....13
- III. La fidélité comme point d'appui favorable aux
effets de levier en matière commerciale
.....13

Section 4 : les outils utiliser pour fidéliser la clientèle

.....14

- I. Les Outils liés à la nouvelle technologie.....15
- II. Les Cadeaux, les cartes de fidélité, consumer magazine et les clubs.....19
- III. Les services après vente, la lettre d'information, le parrainage et les numéros verts24

Chapitre II : la démarche marketing de la fidélisation29

Section 1 : les fondements marketing de la fidélisation

.....32

- I. L'évolution du comportements des consommateurs32
- II. Les principaux facteurs de la fidélité33

Section 2 : la démarche marketing de la fidélisation du consommateur.....3

6

- I. Le passage de l'écoute du client au dialogue36
- II. L'évolution permanente de l'offre38

Section 3 : l'impact de la nouvelle technologie

| | |
|--|-----------|
| sur la fidélisation | 41 |
| I. Les caractéristiques du commerce électronique | 41 |
| II. La fidélisation via Internet | |
| III. Le concept du marketing des bases de données et leur efficacité dans la gestion de la relation client | 53 |
| Section 4 : le marketing client | 56 |
| IV. La définition de la stratégie de fidélisation dans le cadre du marketing client..... | 56 |
| V. Les raisons du développement du marketing client | 60 |
| VI. Les concepts clés du marketing client | 63 |
| Chapitre III : la maximisation de l'efficacité et de la rentabilité de la fidélisation | 72 |
| Section 1 : les politiques de fidélisation | 73 |
| I. Gestion de l'hétérogénéité | 75 |
| II. La gestion de la relation client | 80 |
| Section 2 : l'innovation de la marque | 86 |

| | |
|---|----|
| I. Déclinaison de la notoriété de la marque | 86 |
| II. L'intermédiation de la confiance | 90 |

| | |
|---|-----------|
| Section 3 : les liaisons entre la fidélisation | |
| Et les attitudes, la satisfaction, | |
| la qualité perçue et la | |
| valeur | 94 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| I. Les attitudes | 94 |
| II. La satisfaction | 95 |
| III. La qualité perçue et la valeur | 99 |

| | |
|---|------------|
| Section 4 : les pratiques des programmes | |
| de fidélisation dans | |
| les entreprises | |
| | 100 |

| | |
|---|-----|
| IV. Système de gratification | 101 |
| V. L'animation du programme de fidélisation | 104 |
| VI. Une typologie de programmes de fidélisation | 105 |

| | |
|----------------------------|------------|
| Conclusion générale | |
| | 107 |

| | |
|----------------------|------------|
| Bibliographie | |
| | 112 |

Bibliographie

- ✱ Amine. A; « **Le comportement du consommateur face aux variable d'action marketing** », Management et société, 1999.
- ✱ Aurier. P, Y. Evrard et G.N'Goala ; «**La valeur du produit de point de vue du consommateur** » ; acte des congrès des IAE ; Tome I, Nantes 28 Avril 1998.
- ✱ Benavent. C ; « **Gérer le portefeuille client : une application au benelux** » ; Décisions Marketing ; 4 ; Janvier- Avril 1995.
- ✱ Cheron. E et Zeitoun. H ; « **Mesure et effets de l'insatisfaction : Application au marché des services aériens** » ; Recherches et Applications en Marketing ; 1990.
- ✱ Helfer Jean-Pierre et Orsoni Jacques ; « **Marketing** » ; Vuibert ; août 2000.
- ✱ Gurvievz Patricia, « **Marque-Consommateur : contrat ou relation de confiance** » ; Revue Française du Marketing N° 176-2000/1.
- ✱ Koskas Jean-Claud ; « **Les liaisons entre Qualité, Satisfaction, Fidélité** » ; Revue Française du Marketing N° 164-1997/4.
- ✱ Kotler Philip, McDougall H.G.Gordon et Picard L.Jacques ; « **Principes de Marketing** » ; Gaëtan morin éditeur.
- ✱ Lehu Jean-Marc ; «**la fidélisation client** » ; Edition Organisation.
- ✱ Jambu Michel ; «**Dataming et Fidélité** » ; Revue Française du Marketing N° 170-1998/5.
- ✱ Rapp Stan et Collins Tom ; « **la métamorphose du Marketing ou comment gagner sur vos marchés en maîtrisant la relation avec le consommateur** » ; Publi-Union éditions ; Paris- France.

! Site Web, <http://christophe.benavent.free.fr>