

Le Bulletin de L'ILLEC

Ceci n'est pas une newsletter

Fidélité à la marque, fidélité de la marque

SOMMAIRE

FIDÉLITÉ(S)
Éditorial page 2

MULTIFIDÉLITÉ
Entretien avec Thibaut Munier
page 1

CRM, MIROIR AUX ALOUETTES
Entretien avec Jean-Marc Lebu
page 3

L'EFFET DU POIDS
Entretien avec Jean-François Trinquocoste
page 4

LA RELATION,
CIMENT DE LA FIDÉLITÉ
Entretien avec Bruno Boussion
page 6

ÊTRE, FAIRE, DIRE :
TRIPTYQUE DE LA FIDÉLITÉ
Par Sylvie Gillibert et Olivier Creusy
page 7

Multifidélité

Polysémique, la fidélité n'est pas, contrairement aux idées reçues, un comportement suranné des consommateurs. Et s'ils s'impliquent davantage, les marques doivent en faire de même.

Entretien avec Thibaut Munier, directeur général du groupe de publicité et de marketing 1000mercis

■ *Fidélité à la marque ou fidélité de la marque ? La fidélité du consommateur n'est-elle pas surtout la conséquence de la fidélité de la marque à elle-même ?*

Thibaut Munier : Qu'entend-on par fidélité ? Doit-on la définir par de l'attachement du consommateur, par des programmes qui consistent à donner des points de fidélité à ces consommateurs pour les dissuader d'aller voir ailleurs ? La fidélité peut être aussi bien attitudinale, comportementale (rachat), choisie ou contrainte. Le mot fidélité est utilisé de différentes façons et avec des significations diverses. Pour autant, il revient effectivement à la marque de faire un travail sur elle-même pour avoir une promesse, une image plus en adéquation avec ce qu'elle propose. Il est effectivement difficile de demander aux consommateurs d'être fidèles quand la marque n'a pas de cohérence.

■ *La sophistication des programmes de fidélisation (« gestion de la relation client » – GRC ou CRM) se justifie-t-elle par une infidélité croissante des consommateurs ?*

T. M. : Peut-on parler d'infidélité croissante des consommateurs ? J'en doute, car le besoin de fidélité existe également, comme le prouvent les limites du phénomène des consommateurs zappeurs. De tout temps, les consommateurs ont eu besoin de marques repères et auxquelles ils sont fidèles. Si le zapping a été récemment amplifié par l'usage de l'internet, qui intensifie la concurrence, chaque acteur étant à un clic de son concurrent, on observe de la fidélité en ligne. Car être fidèle, c'est gagner du temps. C'est aussi faire confiance, et pouvoir s'impliquer davantage. La maturité croissante des consommateurs tend à les rendre moins infidèles. Ils s'impliquent davantage auprès des marques, comme l'atteste leur présence dans les réseaux sociaux et les blogs. On observe, en ligne, de plus en plus d'achats répétés (fidélité comportementale).

La sophistication des programmes de fidélisation se justifie par la prise en compte de la part de voix de la marque, de la variété des comportements des consommateurs et de la nécessité d'y répondre au mieux, avec des politiques de GRC adaptées. Cette sophistication répond aussi à une exigence accrue de rentabilité, question qui jusqu'à aujourd'hui ne s'était pas autant posée.

(suite page 3)

Fidélité(s)

Quatre cents ans pour l'eau de mélisse des Carmes Boyer, 290 ans pour Lefranc & Bougeois, 190 ans pour Béghin-Say, 120 ans pour Saupiquet, 100 ans pour Gallimard, Balenciaga, Chevrolat, Mercedes, Whirlpool, IBM et Nivea, 90 ans pour la Vache qui rit, 80 ans pour Vichy, 70 ans pour M&M's, 50 ans pour Scotch, Majorette et Nesquik, 20 ans pour Kinder Bueno... Ces marques ont plusieurs points communs : elles sont bien vivantes, elles comptent au nombre de leurs fidèles plusieurs générations de consommateurs, elles fêtent leur anniversaire et elles entendent bien le faire les années suivantes. Comment expliquer qu'elles aient pu traverser les guerres, les crises économiques, les mutations techniques, sociales, l'évolution des goûts ? « *Curiosité, intérêt pour certains consommateurs, pouvoir d'attachement, fascination ou même addiction pour d'autres, le lien qui unit la marque - ses consommateurs reste mystérieux et empreint de magie, telle l'attraction entre deux êtres* », répondent Sylvie Gillibert et Olivier Creusy.

Ah, ces consommateurs dont les marques attendent qu'ils leur soient fidèles ! « *La fidélité est un comportement d'achat répété, favorable à une ou à plusieurs marques, nécessairement associé à un attachement à la marque* », précise Jean-François Trinquecoste. Fidélité ? L'étymologie est bonne conseillère et vient cadrer le débat. Les mots fidélité, foi, fiabilité, se fier, confier, confiance ont la même étymologie latine : *fides, fidere*, « foi », « avoir confiance ». Qui, du consommateur ou de la marque, doit le premier être fidèle à l'autre ? Et si la fidélité était d'abord une fidélité à soi-même ?

N'est-ce pas parce que Nivea est, depuis 1911, fidèle à sa promesse originelle de marque, le soin de la peau, qu'elle peut fêter les cent ans de sa petite boîte bleue ? Sa fiabilité a séduit des générations de femmes, qui ont pu se fier à elle. Sa présence récente dans l'univers du maquillage – trop loin de son territoire et aux mains de marques plus légitimes – sera de courte durée. Pas de fidélité sans loyauté, honnêteté, exactitude, authenticité, dévouement, constance, persévérance, autant de valeurs qui fondent la pérennité des marques qui ont su conjurer la menace de l'altération (devenir autre).

La fidélité ou l'attachement des consommateurs à la marque n'est donc que la conséquence de la fidélité de la marque à elle-même. Et parler de multifidélité des consommateurs n'est pas incongru, puisque, selon Thibaut Munier, « *les clients les plus fidèles d'une marque sont aussi ceux qui sont les plus fidèles à son concurrent* ». Qui peut expliquer la fidélité à la marque Paille d'Or, monoproduit pendant plus d'un siècle ? Induit-elle une fidélité identique à Chamonix, autre marque-produit du même groupe ? La disparition de l'une aurait-elle une conséquence sur la fréquence d'achat de l'autre ? C'est parce que la marque Coca-Cola parut, un temps très bref, infidèle à elle-même, qu'elle faillit perdre la fidélité de ses clients. Dans la précipitation, elle décida, en 1985, de lancer le New Coke. Résultat ? Une baisse de quinze points de part de marché en quelques semaines, l'hourvari des consommateurs, bien avant l'ère des blogs et des réseaux sociaux qui en facilitent l'expression. Il fallut peu de temps pour réagir, et revenir aux sources de la marque avec le Coca Classic.

C'est la confiance que la marque a en elle qui crée la confiance du consommateur. Renault a connu des heures noires au début des années 1980, parce que, en interne, il n'y avait plus de confiance en ses produits. Il existerait donc une relation entre la fidélité des salariés à la marque *corporate* et la fidélité des consommateurs. « *La marque dont les gestionnaires ne sont pas respectueux de l'histoire, du positionnement, de l'image et naturellement de l'offre n'a aucune chance de susciter la fidélité naturelle de ses consommateurs* », analyse Jean-Marc Lehu.

La marque doit constamment fournir des pièces à conviction. La fidélité de la marque fonde sa réputation, son crédit, sa considération, donc la recommandation dont elle fait l'objet. Par ses « ambassadeurs ». Car « *de la même manière que le client a le droit d'être infidèle, la marque doit être sélective et mettre en question la sacro-sainte règle selon laquelle le client est roi* », souligne Bernard Bouisson. La fidélité du consommateur-ambassadeur est la conséquence et non la cause de la pérennité de la marque.

Certes, cette fidélité peut varier selon le degré d'implication et de fréquence d'usage : peut-on être plus fidèle à un produit consommé une fois par an qu'à un autre utilisé tous les jours ? On le sait bien, pourtant, la répétition, l'accoutumance, tue l'amour. Ajoutons la nécessité d'arbitrer au mieux un budget, qui impose des choix et atténue l'impératif de fidélité. Au reste, qu'est-ce qu'une grande marque ? Celle qui peut répondre affirmativement à cette question : « *Si je disparaissais, vais-je manquer à mes consommateurs ?* » Celle-là jouira d'une longue existence.

Jean Watin-Augouard

■ *Ces programmes méritent-ils le reproche d'être des usines à gaz ? Comment les rendre plus rentables ?*

T. M. : Il faut les rendre plus souples, ils doivent avoir une plus grande part consacrée à l'animation tactique. Dans certains cas, on peut par exemple proposer plus de points pour un certain type d'action, pour l'achat d'un certain produit, ou d'une catégorie de produits. Il ne suffit pas de glisser une carte de fidélité dans le portefeuille d'un consommateur pour qu'il devienne fidèle ! Les consommateurs attendent plus de personnalisation, d'attention et de services exclusifs. Les marques devraient être plus attentives à leur programme de fidélisation et cesser de croire qu'il suffit d'appuyer sur un bouton.

■ *Un haut degré de satisfaction n'est-il pas compatible avec l'infidélité ?*

T. M. : De même que chaque consommateur a besoin d'exprimer sa fidélité, de même a-t-il besoin de variété. On peut être très satisfait d'une marque et aimer en essayer une autre, sans être infidèle à la première. Les marques ne doivent pas se reposer sur leurs seuls clients fidèles en pensant qu'il n'y a plus rien à faire. D'ailleurs, les clients les plus fidèles d'une marque sont aussi ceux qui sont les plus fidèles à son concurrent ! C'est la multifidélité : dans le film *In the air*, George Clooney a toutes les cartes de fidélité de toutes les compagnies aériennes.

CRM, miroir aux alouettes

Ce n'est pas en développant des modèles de fidélisation toujours plus sophistiqués que les marques fidélisent le plus, mais en respectant leur promesse.

Entretien avec Jean-Marc Lehu, université Paris-I Panthéon-Sorbonne

■ *La fidélité du consommateur n'est-elle pas surtout la conséquence de la fidélité de la marque à elle-même ?*

Jean-Marc Lehu : Absolument. L'une ne peut aller sans l'autre. La marque dont les gestionnaires ne sont pas respectueux de l'histoire, du positionnement, de l'image et naturellement de l'offre n'a aucune chance de susciter la fidélité naturelle de ses consommateurs. La logique ne date pas d'hier. Lorsque, le 13 mai 1931, Neil McElroy jette les bases du rôle et de la fonction du *brand manager* chez Procter & Gamble, dans un fameux trois-pages brisant la règle absolue du *one page memo*, tout est dit. L'attention portée à la marque, la nécessité du positionnement concurrentiel, la cohérence de l'architecture de marque, la promesse différenciante, la responsabilité du gestionnaire de marque, bref, protection, développement et évolution de la marque, avec authenticité, régularité et dynamisme. L'indispensable combinaison susceptible de permettre à la marque d'innover tout en restant fidèle à sa promesse. L'incontournable approche stratégique susceptible de concrétiser la fidélité de la marque, nécessaire pour susciter la fidélité à la marque.

Trop souvent, cette leçon de marketing stratégique, pragmatique et porteuse dans le temps, est négligée – si tant est qu'elle soit connue –, au seul profit de tactiques itératives

■ *Les réseaux sociaux permettent-ils de cerner le lien entre fidélité et satisfaction ?*

T. M. : En théorie, oui. En pratique, non. Que signifie de dire « je suis fan d'une marque, j'aime une marque » sur un réseau social ? La marque est confrontée à une variété d'attitudes et de comportements : des gens peuvent être déjà clients, d'autres s'inscrire seulement dans un rapport ludique. Combien, parmi le million de fans de Porsche, roulent en Porsche ? La valeur virale d'un consommateur est disjointe de sa valeur d'acheteur. Il faut sortir des données individuelles de Facebook pour valider le fait que les fans de la marque sont clients ou non, et sont des clients plus fidèles que les autres.

■ *Mais par le phénomène de la recommandation, quand des clients deviennent les ambassadeurs de la marque, les réseaux ne deviennent-ils pas plus stratégiques pour cerner ce lien entre fidélité et satisfaction ?*

T. M. : Cela peut se mesurer de manière plus objective. Les réseaux sociaux matérialisent la valeur de prescription et sont un accélérateur, pour ceux qui veulent prescrire. Mais qu'en est-il de l'achat et du rachat ? Nous n'avons pas les chiffres pour le prouver. On peut être fan sans être client. Aussi doit-on affiner les études, pour distinguer parmi des fans ceux qui ont une forte valeur de prescription, ceux qui ont une forte valeur de clients, et ceux qui ont les deux.

Propos recueillis par J. W.-A.

désordonnées mues par le dictat du court terme financier. La fidélité a besoin d'une constance dynamique, d'une régularité renouvelée, d'une authenticité modernisée. Des paradoxes que bien peu de gestionnaires de marques sont en mesure de maîtriser, malheureusement.

■ *La problématique fidélité-infidélité est-elle un questionnement récent et généralisé pour les marques ?*

J.-M. L. : La tentation est grande de répondre oui, afin de susciter l'intérêt pour un sujet nouveau. Mais non. Depuis que le commerce existe, le bon sens du commerçant l'incite à conserver sa clientèle, car une bonne relation sera toujours plus propice à un achat facile et renouvelé, donc plus rémunérateur. En revanche, la situation économique actuelle a logiquement accru la concurrence entre les marques, donc fragilisé la fidélité que pouvaient leur porter leurs consommateurs. C'est dire si ses fondamentaux étaient précaires. Les arbitrages sont plus fréquents, *a fortiori* pour les produits de grande consommation. L'*aficionado* des marques pourra être tenté de passer de Maille à Amora, de Côte-d'Or à Cadbury, de Skip à Omo, et ainsi de suite, alors que l'amateur de marques d'entrée de gamme sera tenté de tester des marques de distributeurs qui, finalement, n'ont pas grand-chose à envier aux grandes.

Dans ces conditions, la logique voudrait que, selon un principe darwinien, les marques soient contraintes de changer, de s'adapter, de mieux comprendre ces consommateurs, forcées par cette évolution de l'environnement. Mais non ! Alors que la recherche académique s'intéressait depuis longtemps au sujet, en 1997, Don Peppers et Martha Rogers publièrent *Enterprise One-to-One*, révélant au marketeur l'intérêt de

personnaliser la « relation client ». Les « stratégies CRM »¹ se sont alors multipliées, plus rapidement que dans les Évangiles les pains dont les fidèles furent rassasiés. En 2002, Frederick Reichheld et ses collègues mirent en garde le marketeur en identifiant les quatre péchés qui occasionnent l'échec d'une démarche de gestion de la relation client : développer le CRM avant d'avoir conçu une stratégie vis-à-vis des clients ; lancer un programme de CRM avant d'avoir adapté l'organisation de l'entreprise en conséquence ; supposer que le mieux est un surcroît de technologie CRM ; traquer le consommateur plutôt que de le séduire.

Quels enseignements ont été tirés, en 2011 ? Bien peu, c'en est ahurissant. Les marques font toujours les mêmes erreurs, les modèles sont encore souvent appliqués mécaniquement, les résultats des démarches de CRM sont toujours aussi décevantes dans la majorité des cas, et les questionnements toujours aussi nombreux de la part de marketeurs, dont même Theodore Levitt ne parviendrait pas à décrire la myopie, tellement elle semble totale. Or n'allez pas croire que rien n'a changé. D'un côté (en Occident), les consommateurs sont bien plus instruits quant aux pratiques du marketing et beaucoup plus pragmatiques. D'un autre (les pays émergents), les consommateurs sont avides de consommation, mais leur culture des marques, sans doute trop vite acquise et trop courte, les rend *de facto* bien peu fidèles. Il est temps pour notre marketeur de relire *De l'origine des espèces* et sa théorie de l'évolution, ne serait-ce que le passage sur la sélection naturelle.

■ *Dans les produits de grande consommation, y a-t-il beaucoup de marques dont la disparition susciterait une réelle frustration chez les consommateurs ?*

J.-M. L. : Oui, naturellement, et elles sont connues de tous : Apple, Nutella, Coca-Cola, comme Chanel ou Harley Davidson, mais elles ne sont pas légion. Deux observations s'imposent. Les produits ou les services de ces marques « iconiques », pour reprendre le mot de Douglas Holt, sont consommés avant tout pour ce qu'elles représentent, le statut qu'elles projettent, l'image qu'elles irradient... Mais ces marques ne sont pas pour autant assurées contre les déconvenues commerciales. Les consommateurs comme les marchés financiers encensent aujourd'hui Apple à juste titre. Être devenu le premier fabricant mondial de téléphones

mobiles en quatre ans est une prouesse, et son marketing stratégique non conventionnel est quasiment sans faille. Mais qu'en sera-t-il dans cinq ans, dans dix ans ? Harley Davidson a ses inconditionnels. Il y a les motos et il y a les Harley Davidson. Pourtant, la marque a subi de plein fouet la crise économique de 2007-2009, avant de retrouver quelques couleurs, en 2010.

La seconde observation concerne la notion de frustration. Chacun de nous se souvient d'un produit ou d'une marque qu'il appréciait, et dont la disparition a été source de frustration. Un yaourt Chambourcy, la dernière cartouche de jeux vidéo Vectrex, des courses chez le Félix Potin du coin, un vol transatlantique Pan Am ou TWA, le confort d'une Oldsmobile, une machine à laver Arthur Martin, un compte chez Lehman Brothers...

En fait, la question qui importe n'est pas tant la frustration que sa *durée*. Plus la fidélité d'un individu envers une marque est importante, plus la durée de sa frustration sera longue, en cas d'absence ou de disparition. On comprend que les cas de « fidélité naturelle » véritables soient rares, car les cas de frustration longue le sont eux-même. Les yaourts gourmands Mamie Nova sont délicieux ; Halo, Final Fantasy, GTA, Zelda ou Call of Duty sont des jeux vidéo très populaires ; Monop, U Express ou Carrefour City font l'affaire des citadins, voler sur OpenSkies est un plaisir. Le renouvellement est permanent. L'offre est telle, dans la plupart des catégories ou des secteurs, que le potentiel de frustration nourrie de nostalgie dépressive des consommateurs est vite compensé, effacé, et le produit remplacé.

La fidélité ne peut être ni décidée, ni planifiée, ni *a fortiori* acquise pour l'éternité. Pour exister, elle ne peut être que proposée, entretenue de nouveautés, et par-dessus tout respectée, non seulement par le produit ou la marque, mais par l'entreprise tout entière. Si simple apparemment, si complexe en réalité.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. « Gestion de la relation client » (GRC) ou « consumer relationship management » (CRM).

L'effet du poids

S i le « capital de marque » détermine le degré de fidélité du consommateur, la part de marché y contribue également.

Entretien avec Jean-François Trinquécoste, cofondateur de l'Observatoire de la fidélité et professeur de marketing à l'IAE de l'université Montesquieu Bordeaux-IV

■ *Fidélité à la marque ou fidélité de la marque ?*

Jean-François Trinquécoste : Rappelons l'étymologie du mot « fidélité » : *fides*, et son lien intime avec la confiance. Pour qu'une marque ait des raisons d'avoir « confiance » en ses consommateurs, il faut qu'elle-même mérite leur confiance.

Le consommateur ne doit rien à la marque ; la seule chose qu'il doive à lui-même et à ceux qui dépendent partiellement de ses dépenses, c'est de maximiser l'utilité de son pouvoir d'achat. C'est à la marque de mériter ses consommateurs. Une marque fidèle à elle-même est une marque qui ne déçoit pas.

■ *Dans les produits de grande consommation (PGC), y a-t-il beaucoup de marques dont la disparition susciterait une réelle frustration chez les consommateurs ?*

J.-F. T. : Non, si elles devaient être remplacées par des marques occupant le même positionnement avec la même efficacité. Oui, si en dépit de ce remplacement la marque devait être regrettée, quand elle est ressentie comme un

compagnon de route et que sa disparition est associée à un sentiment de nostalgie.

■ *La problématique fidélité-infidélité est-elle un questionnement récent et généralisé pour les marques ?*

J.-F. T. : Tout le temps que l'on vit dans la réalité ou le mythe d'un *de perdu, dix de retrouvés*, la problématique de la fidélité peut ne pas être prioritaire. En période d'hypercompétition économique et de marchés saturés – comme c'est le cas depuis un certain temps –, c'est un impératif généralisé.

■ *Du capital de marque ou de la qualité du produit, quel facteur prime dans la fidélité des clients ?*

J.-F. T. : Ces notions sont liées. Il est difficile d'établir un capital de marque sans stabilité de la qualité perçue des produits. Le capital de marque est la véritable unité de combat actuelle des stratégies mercatiques. Il peut englober des familles entières de produits. Il est un facteur de confiance a priori et un facteur de résistance convenable à d'éventuelles déceptions, à condition qu'elles soient sporadiques et éphémères.

■ *La sophistication des programmes de fidélisation se justifie-t-elle par une infidélité croissante des consommateurs ?*

J.-F. T. : Elle se justifie, du fait des pratiques de séduction des marques concurrentes et du souci du consommateur d'assumer de mieux en mieux sa pratique d'achat et de consommation.

■ *Ces programmes méritent-ils le reproche d'être des usines à gaz ?*

J.-F. T. : On peut reprocher aux usines à gaz d'être des usines à gaz si l'on peut se passer de gaz, ou si, en dépit de leur sophistication, elles donnent peu de gaz. De manière similaire, on pourra reprocher aux programmes de fidélisation d'être trop lourds ou compliqués, s'ils aboutissent à une fidélisation dont on pense pouvoir se passer, ou à une fidélisation insuffisante. À chaque entreprise d'apprécier, au cas par cas.

■ *Les marques doivent-elles associer les consommateurs à l'innovation pour les fidéliser ?*

J.-F. T. : Nombre d'observations et de recherches semblent l'attester. Pour les innovations dites incrémentales, la satisfaction du consommateur est probablement plus assurée, sans compter l'attendrissement un peu narcissique sur le mode du « c'est moi qui l'ai fait ».

■ *La fidélisation de la marque implique-t-elle la sélectivité (règle de Pareto selon laquelle 20 % des clients génèrent jusqu'à 80 % du chiffre d'affaires) ?*

J.-F. T. : Un certain nombre de travaux semblent montrer que la carte de fidélité – particulièrement quand elle est payante – conduit les consommateurs à sélectionner eux-mêmes le cœur de cible le plus intéressant pour l'entreprise. Les consommateurs qui choisissent de l'acquérir font un calcul prévisionnel relatif à l'intérêt de la posséder. Ces choix finissent par dégager le segment des plus gros consommateurs du magasin ou de la marque.

■ *La fidélité du consommateur suit-elle la même courbe que celle du cycle de vie de la marque ?*

J.-F. T. : En matière de fidélité et de marque, on observe généralement ce que les praticiens et les chercheurs anglo-saxons appellent « *double jeopardy* », c'est-à-dire la double récompense ou la double pénalité : les marques dont la part de marché est la plus forte sont aussi les marques auxquelles les consommateurs sont les plus fidèles, et inversement.

■ *L'âge et le sexe sont-ils des variables discriminantes en termes de fidélité ?*

J.-F. T. : Cette question appelle des réponses diverses selon les produits. Il est des marques de vêtements dont les adolescents se détournent parce qu'elles sont associées à leur enfance, c'est-à-dire parce qu'ils lui étaient fidèles quelques mois auparavant.

■ *Les marques cherchent-elles à être fidèles à leurs consommateurs ?*

J.-F. T. : Les marques cherchent à être à la hauteur de leur réputation, noblesse oblige. Mais elles ont également le souci de se réinventer pour éviter de vieillir avec leurs consommateurs et de se couper des marchés potentiels de prospects plus jeunes.

■ *Y a-t-il des formes de fidélité contrainte, associées à l'accessibilité, à la proximité plus ou moins forte des marques ?*

J.-F. T. : Oui, et cette fidélité n'en est pas vraiment une. Un consommateur qui fait contre mauvaise fortune bon cœur ne peut pas être considéré vraiment comme un client fidèle par la marque qu'il achète pourtant régulièrement. La fidélité est un comportement d'achat répété favorable à une ou à plusieurs marques, nécessairement associé à un attachement à la marque. Sinon il s'agit plutôt d'une *inertie de consommation*.

■ *Dans l'univers des PGC, l'abondance de l'offre ne rend-elle pas chimérique la recherche de la fidélité du consommateur ?*

J.-F. T. : Elle la rend difficile. Ce qui la rend probablement plus encore hypothétique, c'est le besoin de variété qui existe en chacun de nous. Il nous conduit à sortir de la répétition et des sentiers battus, pour découvrir d'autres paysages de consommation.

■ *La rupture de l'offre en linéaire affecte-t-elle plus la fidélité à la marque ou la fidélité à l'enseigne ?*

J.-F. T. : Tout dépend de la force du raccordement de la marque à ses consommateurs, et de la dramatisation de cet attachement par le consommateur. Peu de marques peuvent se targuer – à elles seules – de conduire un consommateur à changer d'enseigne pour les retrouver.

■ *Pourquoi autant que la fidélité, l'infidélité ne serait pas un moteur de la consommation ?*

J.-F. T. : Parce que quand il y a fidélité réussie, des raccords affectifs ont été établis entre la marque et les consommateurs, parfois par le biais des réseaux sociaux et des communautés de marques, et que, en cette matière comme en d'autres, « *le cœur est une grande raison* », comme l'a souligné Pascal. Et parce que si la marque s'est installée

comme objet d'un lien social, une figure totémique de la tribu des consommateurs (si la consommation est une nouvelle religion les marques en sont les églises), changer de marque, c'est prendre le risque de quitter le clan ou la tribu. Enfin, puisque le mot de risque a été prononcé, parce que la marque, quand elle installe l'idée d'une qualité permanente, est un facteur de réduction a priori du risque perçu à l'achat.

■ *Peut-on parler d'une échelle de fidélité d'une marque vis-à-vis de ses clients ?*

J.-F. T. : Oui, la fidélité, quand elle existe, peut se mesurer en termes de comportements et d'attitudes. Son intensité varie selon les consommateurs, les marques, les moments ou les contextes.

■ *Un haut degré de satisfaction n'est-il pas compatible avec l'infidélité ?*

J.-F. T. : Si. Mais c'est en général une caractéristique qui en limite l'apparition. Il peut y avoir coexistence des deux si la satisfaction, pour être forte, n'en est pas moins inférieure à celle qu'on éprouve dans la consommation d'un produit concurrent, si la marque qui satisfait n'est pas toujours disponible ou si les attentes varient selon les circonstances de consommation.

■ *La volatilité des portefeuilles de marques ne les prédisposent-elles pas à vivre dans un contexte général d'infidélité ?*

J.-F. T. : Je ne suis pas sûr qu'on puisse parler de volatilité des

La relation, ciment de la fidélité

C est par son contenu que la marque fidélise les consommateurs, mais elle ne doit pas oublier de les écouter, et de répondre à leurs attentes en les distinguant selon leur « valeur » spécifique.

Entretien avec Bruno BouSSION, directeur général de Selligent, agence de solutions marketing

■ *La fidélisation de la marque implique-t-elle la sélectivité ?*

Bruno BouSSION : Oui, de la même manière que le client a le droit d'être infidèle, la marque doit être sélective et mettre en question la sacro-sainte règle selon laquelle le client est roi. Le client est roi pour autant qu'il y ait dialogue, communauté, engagement mutuel, et qu'il apporte de la valeur à la marque et à l'entreprise. Si celle-ci répond à toutes les sollicitations sur les réseaux sociaux, elle va disperser ses forces. Avoir un fan-club est une chose, mais il faut savoir qui y est vraiment actif, et parmi ceux qui sont actifs, connaître ceux qui sont les ambassadeurs, qui ont une capacité de prescrire ou de critiquer. Il faut donc segmenter et cibler, parmi ceux-ci, une force de vente complémentaire : lesquels achètent et lesquels font acheter ? Celui qui achète une fois la marque ne peut pas être aussi choyé que celui qui l'achète plusieurs fois. La marque doit privilégier les clients qui s'inscrivent dans la durée et rachètent, engager un vrai dialogue sur le long terme avec ceux qui ont de la valeur, et créer des niveaux de services différents, selon la fidélité du consommateur. Le degré d'investissement doit varier selon le degré d'attention des clients et de leur valeur.

portefeuilles de marques. Quand les portefeuilles de marques évoluent, c'est souvent dans un souci de rationalisation déterminé par une nécessaire concentration des ressources de l'organisation. Dans ce cas, la réorganisation conduit à des stratégies d'extension de marques, associées à une réduction de leur nombre.

■ *La fidélité relationnelle tant vantée aujourd'hui ne conduit-elle pas à inféoder les marques aux caprices d'un public éventuellement indifférent ?*

J.-F. T. : Serait-il préférable que les marques deviennent toutes-puissantes et les consommateurs manipulés ? Le pouvoir des marques et la manipulation des consommateurs par le marketing sont des accusations anciennes à l'encontre du marketing.

■ *Dans le cimetière des marques, combien ont été victimes de l'infidélité ?*

J.-F. T. : En dehors des marques qui ont été retirées par les entreprises elles-mêmes pour limiter l'amplitude de leurs portefeuilles, probablement toutes.

Propos recueillis par J. W.-A.

■ *Comment faire d'un fan d'une marque un acheteur ?*

B. B. : Ce qui intéresse une marque, c'est de savoir quel investissement elle fait pour des consommateurs qui ont une vraie valeur pour elle, des consommateurs récurrents. Il faut intégrer des programmes de fidélité à tous les niveaux, sur les sites en ligne, dans le magasin. Or les marques de grande consommation ont confié la gestion de leur relation client aux distributeurs, au moyen de programmes de fidélité. Le problème est que les consommateurs ne s'adressent plus directement ni au distributeur ni aux marques, ce n'est plus leurs canaux d'expression. Les outils d'aujourd'hui permettent de gérer l'ensemble de la relation, d'avoir un seul identifiant par client, qu'il soit en ligne, dans les différents points de contact, avec un centre d'appel, en magasin avec les relevés de caisse et les cartes de fidélité. L'important n'est pas de cumuler les canaux, mais de raisonner selon un parcours, car dans la même journée le consommateur passe par différents canaux. Ce n'est plus la technologie qui régit la segmentation, mais le comportement du consommateur.

■ *La sophistication des programmes de fidélisation (« gestion de la relation client » ou CRM) se justifie-t-elle par une infidélité croissante des consommateurs ?*

B. B. : Les outils doivent indiquer à la marque auprès de quels consommateurs elle s'engage. Le problème du CRM est qu'il fut orienté initialement vers les directions commerciales et informatiques, et peu vers le marketing. Tracer le parcours du client est de plus en plus difficile, car

sur la Toile le consommateur est multiple. Tous les gens qui naviguent dans la culture du zapping sont difficiles à capter. Le comportement de plus en plus trans-canal des consommateurs influe sur les stratégies de relation client des entreprises et engendre de nouveaux enjeux : gestion de la pression marketing, maîtrise des canaux en ligne et hors ligne, émergence de nouveaux canaux, connaissance et préférences du client dans une optique de personnalisation des interactions, de conquête et de fidélisation.

Dans ce contexte, l'avenir du CRM passe par la prise en compte de l'explosion des médias électroniques, dont le canal mobile et les réseaux sociaux, et de la place qu'ils occupent dans la gestion de la relation client. Les marques doivent écouter leurs consommateurs, collecter des informations sur leurs comportements et agir en temps réel. La difficulté, aujourd'hui, ne tient pas aux outils qui permettent d'intégrer l'ensemble des canaux en temps réel, mais à l'organisation des entreprises, encore cloisonnées. À l'heure du multi ou du trans-canal, les entreprises sont encore organisées sur un mode multiservice. Les données sur les consommateurs ne sont pas consolidées. Or c'est en croisant les données que les marketeurs peuvent alimenter le profil des utilisateurs et proposer des offres plus adaptées, donc mieux fidéliser. Consolider les données permet aussi une vision unique du consommateur dans son parcours, or la marque doit lui envoyer un message cohérent, elle ne peut plus déclamer une vérité de manière unilatérale.

■ *On passe donc du CRM au SRM, social relationship management...*

B. B. : Oui, la gestion de la relation client classique cède la place au marketing interactif. Une marque comme Oasis

à un fan-club important, il faut capter cette voix du client qui n'est plus dans un réseau traditionnel. Une nouvelle relation se dessine avec les réseaux sociaux. La marque doit intégrer le SRM. Sur les réseaux sociaux, on dénombre 1 % de contributeurs réguliers, 9 % de contributeurs ponctuels et 90 % de surfeurs. Il y a donc un grand nombre de personnes potentiellement influençables. L'enjeu est de ne pas utiliser les réseaux sociaux pour faire la même chose que ce qui se faisait avec les anciens outils. L'entreprise doit abandonner le discours unilatéral pour engager le dialogue, car le client peut changer de statut. Il faut considérer la voix du client, non seulement pour mesurer le fait qu'il parle de la marque, mais pour intégrer ses désirs, ses ambitions, dans la relation de la marque avec lui. Les techniques le permettent sans être intrusives.

■ *Qu'est-ce qu'une marque fidèle à elle-même ?*

B. B. : Le socle de la marque est de définir en amont son territoire, point de passage obligé, et d'y être fidèle. C'est par son contenu que la marque fidélise. Les marques doivent avoir un vrai positionnement, une culture, un patrimoine à décliner de manière cohérente sur l'ensemble des canaux. Certaines entreprises se trompent quand, en fonction du canal, elles changent leur territoire de marque. Il faut au contraire adapter le territoire de la marque à la technique (ne pas changer de discours mais tenir compte de l'espace : un site, un téléphone...). Si la marque n'a pas maîtrisé son discours d'origine, elle est en difficulté quand elle change de canal. Les canaux ne se concurrencent pas, ils se combinent, il faut une stratégie cohérente entre eux, réseau social et boutique. Les uns alimentent les autres.

Propos recueillis par J. W.-A.

Être, faire, dire : triptyque de la fidélité

La fidélité se construit-elle dans ce que la marque est ou dans ce qu'elle dit ? Elle se construit aussi dans ce qu'elle fait.

Par Sylvie Gillibert et Olivier Creusy, professeurs à l'Iscom Paris, conseils en stratégie de marque

Il semble clair, pour le communicant, que la marque n'existe vraiment qu'à partir du moment où elle a pris la parole. Elle serait dans un état végétatif, en devenir, tant qu'elle n'existe qu'apposée sur des produits. Vient un moment où, comme l'enfant qui grandit, elle s'exprime, et son public, qui ne la connaissait qu'à travers des traits physiques, fait connaissance avec elle d'une nouvelle façon, en découvrant sa personnalité. Il y a pour la marque une impérieuse nécessité à exister par le verbe, et elle *est* peut-être beaucoup plus fortement à travers ce qu'elle *dit* qu'à travers sa réalité objective.

Il est permis, à ce stade, de définir la marque comme la *relation* qui s'installe entre l'entité qui parle et celui qui entend (beaucoup), écoute (un peu), interprète (souvent) :

le consommateur. Se pose alors la question de savoir si le message de la marque a pour fonction de créer ou de renforcer la fidélité à la marque.

Nous pouvons également nous demander si la fidélité du consommateur à la marque se construit par son discours, et uniquement par son discours, ou si elle est inhérente à la marque et à ses qualités objectives, tangibles, telles que ses produits, les avantages et les bénéfices objectifs qui leur sont associés.

Il y a plusieurs cas de figures. Le premier concerne les produits de première nécessité, qui ne supposent pas une implication forte du consommateur dans l'acte d'achat. Dans ce cas, la marque propose un produit qui remplit parfaitement sa fonction, et agit essentiellement comme un repère. La Baleine ou Javel la Croix en sont des exemples. Dans cette configuration, la fidélité se noue probablement davantage dans ce que la marque *est*, comme élément du patrimoine du consommateur, comme marque transmise à travers les générations, comme repère stable dans la vie

quotidienne des consommateurs. Il n'y a pas ici nécessité de travailler le discours de fidélité, mais plutôt de maintenir la *notoriété de premier cité* de ce type de marques, qui semblent être là pour toujours.

Cependant, cette hypothèse mérite d'être nuancée. Que dire d'une marque comme Daddy ? La sophistication d'un emballage, pour un produit de première nécessité, est-elle du domaine de l'*être* ou du *dire* ? Le nom lui-même de Bonne Maman n'est-il pas déjà un élément de communication ? La marque serait-elle par nature, par essence, obligatoirement dans le *dire* ? Si l'on retient cette hypothèse, la fidélité à la marque ne se construirait que dans le *dire*.

A l'opposé, nous aurions les produits complexes, très implicites, et pour lesquels la curiosité du consommateur porte plus sur la performance du produit à un moment donné, dans une configuration concurrentielle chahutée. Ce serait le cas de la console de jeux vidéo pour un joueur assidu, prêt à passer d'une marque à l'autre selon que l'une ou l'autre offre au marché, à un instant *t*, la meilleure performance. La suprématie semble ici vouée à être éphémère, et les marques mastodontes internationaux, Sony, Nintendo, Microsoft, ne tentent même pas d'élaborer un discours de fidélisation. Le produit a quelques mois pour s'imposer, et le lien créé avec le joueur sera remis en question à la prochaine innovation. En conséquence, la fidélité du consommateur à la marque Apple serait-elle « vénale » ? Intéressée par son pouvoir de différenciation, par sa capacité d'innovation et d'étonnement ? L'attractivité et la séduction de la marque se réduiraient-elles à ce qu'elle *est*, dans la négation de toute attache immatérielle ?

La grande majorité des marques se situe entre ces deux extrêmes. La complexité et la sophistication d'une marque en font un système sensible, pour lequel la communication joue un rôle prépondérant, par rapport à la nature de l'offre, dans le jeu subtil de la fidélisation. Les conditions à réunir pour que la fidélisation se construise davantage dans le discours sont les suivantes :

- des produits peu différenciés sur le marché, tels que l'*être* ne suffirait pas à la différenciation de l'offre aux yeux du consommateur ;
- un acte d'achat qui reste un vrai choix, par opposition aux produits de toute première nécessité, ce choix étant largement influencé par le discours de la marque ;
- un usage qui suppose chez le consommateur la recherche d'une performance perceptible et consciente, nécessairement mise en exergue dans le discours de la marque ;

– l'absence d'addiction au produit, le choix du consommateur étant alors plus influencé par le récit de la marque que par la nécessité intrinsèque du produit.

Ici, le consommateur a conscience de la relation qu'il entretient avec la marque, et, d'une certaine façon, à chaque acte d'achat il lui « parle » pour attirer son attention sur cette relation, qui dure mais qui pourrait ne pas être éternelle. A la marque, alors, d'être attentive à ce message silencieux, et de trouver le moyen d'y répondre. Quelles marques appartiendraient à cette catégorie ? A l'évidence, les enseignes de la distribution, qui, ce n'est pas un hasard, ont développé les systèmes de cartes de fidélité les plus efficaces. Une telle carte est l'alliance qui scelle la relation, et la relation est essentiellement de la communication. La carte est le prétexte d'un discours sans cesse renouvelé mais qui raconte toujours la même chose : « *Cher client je t'ai entendu et je te considère.* »

Pour les marques de la grande consommation, le discours de fidélisation n'existe pas par lui-même. C'est le message

Héroïsme, sagesse, mythe : la fidélité aux marques évolue avec les étapes de leur cycle de vie.

de la marque qui doit fidéliser les consommateurs réguliers et convaincre les autres de les rejoindre. Il faut donc que la marque soit perçue dans ce qu'elle *dit* comme étant elle aussi attentive à son client, et désireuse de poursuivre la relation. Cela passe par

la construction d'un espace de connivence, à l'initiative de la marque, dans lequel elle exprime sa vocation et ses valeurs, en apporte la preuve à travers ses produits, anticipe ce que le consommateur pourrait avoir envie de lui demander de faire pour le surprendre, en termes d'innovation par exemple, et propose un échange avec lui par une forme de conversation. Ainsi, Bonne Maman ou Maille se racontent et conversent avec leurs consommateurs, ainsi Swiffer amuse et rassure ses cibles.

Le jeu subtil de la séduction et de la fidélisation ne se dévoile pas si facilement. Curiosité, intérêt pour certains consommateurs, pouvoir d'attachement, fascination ou même addiction pour d'autres, le lien qui unit la marque à ses consommateurs reste mystérieux et empreint de magie, telle l'attraction entre deux êtres.

Et si la construction de la fidélité à la marque évoluait avec son cycle de vie ? La fidélité se construirait essentiellement à partir de ce qu'elle *est*, lors du temps de l'héroïsme, le temps de construire sa légitimité sur son marché. Puis, lors du temps de la sagesse, la marque serait attractive par ce qu'elle *fait*, le temps d'installer sa crédibilité. Enfin, le temps du mythe lui permettrait de susciter et d'entretenir la fidélité de ses consommateurs simplement par ce qu'elle *dit*. ●

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Dominique de Gramont – Editeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (tél. 01 45 89 67 36, fax 01 45 89 78 74, jwa@tmride.fr, www.trademarkride.com) – Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (01 39 72 20 28, ividalie@orange.fr)
Imprimé par : Imprimerie A. Mouquet, 2 rue Jean-Moulin, 93350 Le Bourget (tél 01 48 36 08 54) – ISSN : 1271-6200
Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial