

Introduction

Fidélisation ! Armagedon des temps paisibles d'un marketing simple et efficace. Véritable tsunami déferlant sur l'ensemble de la planète marketing, le mot est sur les lèvres de tous les praticiens, conscients de l'évolution redoutable du marché. Certes, dit en ces termes imagés, il est vrai que le constat peut faire peur, à certains...

Au milieu des années 1950, alors que le marketing de masse répondait tant bien que mal à une société occidentale assoiffée de consommation, Cunningham attirait, sans grand succès il est vrai, l'attention des praticiens sur l'importance de la fidélité à la marque. Dès le début des années 1970, des chercheurs en marketing américains comme Andrew Ehrenberg suggéraient déjà que les marques pouvaient être perçues comme interchangeables par le consommateur, contrairement aux espoirs du marketing. Aujourd'hui, alors que de nombreux travaux sont venus compléter l'œuvre de ces pionniers, force est de constater que rien ne va plus dans le petit monde des praticiens de la discipline. Les conseils ne parlent plus que de ce phénomène. Le coût de la perte d'un client est de plus en plus lourd et la prospection dans le but de recruter de nouveaux consommateurs bute sur une concurrence accrue et sur un marché souvent saturé. À n'en pas douter, tel un inestimable trésor de guerre, il va falloir tout faire pour conserver impérativement et développer au maximum le portefeuille clients que l'on détient. Et les gourous zéloteurs improvisés d'un sujet à peine né, de publier comme à chaque occasion de

ce type, recette après recette, pour conserver sinon enchaîner de manière infaillible le consommateur à la proposition commerciale universelle de l'entreprise, quelle qu'elle soit. En 1983, dans les actes de la conférence sur le marketing des services, organisée par l'American Marketing Association, Leonard Berry employait pour la première fois, dans la littérature marketing, l'expression de « marketing relationnel ». En 1989, on dénombrait moins de 10 citations du sigle CRM (*Customer Relationship Management*) dans la presse américaine. En 2000, un peu plus de 14 000 étaient relevées.

Il convient de relativiser la « redécouverte » aujourd'hui de cette fidélisation métabole, en ce sens où certaines entreprises portées par un secteur en pleine croissance n'avaient *a priori* aucun intérêt à développer une stratégie en ce sens. Le marketing cédait alors naturellement le pas à la vente et la prospection devenait, la plupart du temps, le levier de croissance le plus utilisé.

Comme annoncé dans l'avertissement, ce livre n'est pas un nouveau manuel, dont les recettes magiques sont censées assurer automatiquement l'indéfectible fidélisation de la clientèle, par quelque incantation miraculeuse que ce soit. D'autant plus qu'à la lecture des travaux de Gilles Laurent et Jean-Noël Kapferer sur la sensibilité aux marques, il apparaît évident que certaines d'entre elles se caractérisent par une sensibilité beaucoup trop faible, pour prétendre développer et entretenir une quelconque fidélité de la part du consommateur à leur égard. De même, les marques de produits peu impliquants sont souvent déçues par la mise en application de programmes de fidélisation, sans réels effets sur leurs consommateurs. Par conséquent, au risque d'en décevoir certains : point de magie ici, mais du concret. Point de modèles miracles, mais des faits. Point d'équations sophistiquées surnaturelles, mais des principes marketing solides, vérifiés par les chercheurs spécialistes du thème et réellement applicables. Bref, des éléments simplement analysés et critiqués afin d'offrir au lecteur la possibilité de comprendre les fondements et la nécessité d'une stratégie de fidélisation, et de lui permettre de choisir la ou les techniques de fidélisation adéquates à son cas particulier. Cet aspect d'une opérationnalisation *ad hoc* est fondamental. À l'issue de la première grande vague de projets de fidélisation, en 2002, les experts du cabinet Bain, Daniel Rigby, Frederick Reichheld et Phil Schefter s'appuyaient sur une étude du Gartner Group souvent citée, indiquant

que plus de 55 % des initiatives CRM échouaient à produire les résultats escomptés. Et les experts de rappeler que le CRM ne se réduit pas à un logiciel que l'on installe sur l'ordinateur central de l'entreprise. De plus, la fidélité, aussi puissante soit-elle, d'un consommateur quel qu'il soit, n'est jamais acquise pour l'éternité et son obtention temporaire ne suit jamais le même processus, d'une entreprise à une autre.

James Brandhorst, senior vice-président responsable du marketing chez Inter-Act Systems, a analysé que dans la plupart des sociétés occidentales, 70 % des décisions d'achat sont faites sur le lieu de vente. C'est dire le processus de choix parfois très fragile auquel nous sommes confrontés. Tous les praticiens du marketing s'accordent aujourd'hui pour reconnaître que le consommateur a évolué de telle manière, qu'il est désormais plus mûr et souvent beaucoup plus aguerri que l'on pourrait le croire, quant aux objectifs et aux implications des techniques marketing. Les quinze dernières années ont vu l'offre de produits et de services s'améliorer considérablement. Il suffit de comparer par exemple – à marques ou enseignes identiques – la qualité de service offerte par telle enseigne hôtelière aujourd'hui ou la qualité d'une automobile comparée à l'offre faite il y a quinze ans. Le consommateur a été le grand gagnant du jeu. D'innombrables nouveaux produits et services sont apparus, les programmes de fidélisation regorgeant d'avantages se sont multipliés. Alors quel est le problème ? Le problème est que dans la plupart des cas, nous avons atteint la limite matérielle de tous ces avantages. L'ajout de valeur ajoutée n'est plus là. L'innovation stratégique concurrentielle est ailleurs. En 1998, l'association professionnelle américaine Retail Advertising & Marketing Association International calcula que 46 % des foyers américains participaient déjà à un ou plusieurs programmes de fidélisation. Dès lors, inutile d'espérer subjuguier ce même consommateur avec un cadeau gadget *made in China* dont le coût rendu, en euros, ne solliciterait que la troisième décimale, et pour lequel sa vie durant ledit consommateur s'interrogerait sur son intérêt et/ou son utilité. Si certains annonceurs ont pu connaître un relatif succès avec une telle approche dans le passé, cette époque est désormais totalement révolue, ou ne continue à séduire qu'une fraction marginale de la population. Le consommateur est désormais en mesure de repérer la perle d'une culture marketing raffinée d'un vulgaire grand-beau. Rien de plus facile en effet que de décliner à l'identique le programme de fidé-

lisation de son concurrent en offrant un gadget similaire. Erreur ! Si le concurrent en question a la place qu'il occupe, c'est bien parce qu'une ou plusieurs caractéristiques le distinguent de l'entreprise contrefactrice. Dès lors, il ne faudra pas s'étonner du fait que la greffe ne prenne pas toujours. La plupart des entreprises collectent aujourd'hui de l'information en grande quantité sur leurs clients. Pourtant, les programmes de fidélisation qui découlent de ces données ne généreront que rarement les résultats escomptés. En 2003, à l'issue de la première grande vague de stratégies orientées fidélisation, Michael Garver pointait du doigt le fait que dans la majorité des cas d'échec, les entreprises n'ont pas conscience de l'existence et de la nature du problème.

Une stratégie de fidélisation découle d'une réflexion approfondie, sur les éléments de différenciation que l'entreprise pourrait mettre en avant afin d'apparaître aux yeux de ses consommateurs comme étant véritablement différente de ses concurrents. La démarche qui consisterait à déployer moult techniques CRM sans avoir au préalable réfléchi à, et adopté une orientation client, serait vouée à l'échec. L'élaboration d'une stratégie client doit servir de base au déploiement des techniques *ad hoc*, non seulement celles-ci, mais toutes celles qui sont nécessaires.



« Le discours suivant fut la réponse d'un consommateur qui était interrogé à propos des programmes de fidélisation et des cartes : "Je suis un consommateur très fidèle, j'ai d'ailleurs de nombreuses cartes de fidélité." Le fait est qu'un programme de fidélisation doit être envisagé pour être différent des autres programmes. Autrement, il ne sera perçu que comme un programme de fidélisation de plus. La différence se situe-t-elle sur le prix, la qualité... Une entreprise doit activement promouvoir et continuer de promouvoir son programme. Le consommateur continue d'être fidèle tant qu'il continue d'avoir ce qu'il veut, quand il le veut et au prix qu'il veut. C'est la raison ordinaire pour laquelle de nombreux programmes ont échoué et continueront d'échouer » analyse lucidement Donal Mac Daid, Vice-président marketing, Aldata Solution.