

LA FIDELISATION DES CLIENTS

Auteur : Corinne Nardot
Professeure agrégée d'économie-gestion

Résumé : la fidélisation des clients repose sur **deux idées principales** : le premier postulat est une baisse de la fidélité des consommateurs. Ces derniers auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, pour réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus des « zappeurs » que jamais.

« Reconnue comme objectif indispensable de toute stratégie de relation client, la fidélisation est trop souvent associée à des programmes promotionnels aux effets douteux. Autre contresens, l'opposition fréquemment exprimée entre acquisition et fidélisation : les deux sont bien complémentaires » (Les Echos 14/03/2001).

La fidélisation des clients figure aujourd'hui au premier rang des préoccupations des entreprises. Cette prise de conscience récente de l'importance de la fidélisation s'inscrit dans le contexte d'une concurrence mondiale de plus en plus ouverte qui rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. Ce nouveau credo repose sur **deux idées principales** : Le premier postulat est une **baisse de la fidélité des consommateurs**. Ces derniers auraient profité de la crise pour remettre en cause leurs habitudes, pour réutiliser leur « pouvoir d'achat » et ils seraient devenus plus « zappeurs » que jamais.

En second lieu, la **fidélisation des clients existants coûterait beaucoup moins cher que le recrutement de nouveaux clients** et en conséquence les **politiques de fidélisation amélioreraient les résultats** dans des proportions considérables : une augmentation de 5 % du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100 % la valeur du client moyen » (Revue Française de Gestion, 02/2000 – p52).

L'entreprise qui parvient à faire de ses clients ses meilleurs alliés génère ainsi une partie des flux d'acheteurs potentiels par le **rôle de prescription** qu'ils pourront jouer auprès de leur entourage. **Pour concilier efficacement fidélisation et acquisition**, l'entreprise doit réaliser un **arbitrage subtil** prenant en compte des facteurs aussi variés que la maturité du marché sur lequel elle opère et son niveau de pression concurrentielle ; l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie ; la nature plus ou moins différenciée des offres de produits et de services ; le cycle de réachat plus ou moins court ; la valeur potentielle des clients, la répartition des profits qu'ils génèrent ou encore le taux d'**attrition** (perte de clients) de l'entreprise au regard de celui du secteur et des principaux concurrents. De plus en plus d'industriels s'intéressent à la fidélisation et se sont engagés dans des processus de connaissance de leurs clients finaux, de construction d'entrepôts de données concernant ces derniers, de création de Numéro Vert de contacts consommateurs, d'édition de consumer magazines...sans pour autant céder à la tentation de court-circuiter leurs distributeurs.

*« Le foisonnement des **technologies** (Internet, messagers, CRM,...) représente une **potentialité nouvelle de relation directe** entre les industriels et le consommateur final. Bien qu'aucune de ces technologies ne puisse avoir une position monopolistique – il devrait plutôt être question de « **bouquet de solutions** ». Mais les risques d'un choix déjà obsolète ou créant un « enfermement marketing » pourraient bien conduire à de **sérieux désenchantements**. Surtout si l'outil de la fidélisation n'est pas solidement ancré dans la stratégie marketing et ne constitue pas un élément parmi d'autres du mix-marketing » (Marketing Direct – N° 43). Si l'on examine les pratiques dites de fidélisation des entreprises, deux stratégies apparaissent :*

- les stratégies de récompense, les opérations offrant des avantages particuliers aux gros consommateurs (exemple des miles des compagnies aériennes) ;
- les stratégies d'intensification visant à développer la consommation (ou les dépenses) des clients actuels de l'entreprise (réduction supplémentaire sur une durée limitée dans le temps par exemple).

Mais il est possible que des offres trop fréquentes ou sans avantages spécifiques perçus irritent le consommateur et l'incitent à essayer d'autres marques. **Divers facteurs sont susceptibles d'expliquer le comportement de ce consommateur caméléon :**

- les marchés sont plus ouverts et plus transparents (commerce électronique,...) ;
- une hypersegmentation des marchés (élargissement des gammes pour s'adapter aux besoins de micro-segments,...) ;
- des écarts de prix non justifiés (surtout sur les marques leaders, si les produits sont peu innovants,...) ;
- la recherche de variété (essayer de nouveaux produits, consommer des produits variés,...) ;
- recherche de stimulation (attirance pour la nouveauté, temps disponible, goût du risque,...) ;
- saturation de la satisfaction (le réachat n'entraînera qu'une augmentation marginale de l'utilité,..),....

De ce fait, il semble nécessaire de **dissocier la « fidélité comportementale, qui peut traduire une attitude favorable envers la marque, acquise à travers un processus d'apprentissage positif, d'un client qui peut développer une attitude favorable envers la marque (fidélité attitudinale) sans pour autant acheter cette marque de façon répétée »** (RFG 02/2000 – p53).

Dès 1978, « **la fidélité à la marque est définie comme une réponse comportementale, partielle** (non aléatoire), exprimée à travers le temps, par une unité de prise de décision, par rapport à une ou plusieurs marques alternatives et qui inclut une attitude fortement positive envers cette marque. »

Il apparaîtra ensuite la **notion d'engagement** – attachement psychologique émotionnel à une marque à l'intérieur d'une classe de produit – et de sensibilité à la marque (Kapferer et Laurent, 1983).

Enfin, pour Mowen (1995), « **la fidélité à la marque est le degré d'attitude positive du consommateur vis-à-vis d'une marque, l'engagement envers elle et l'intention de continuer à l'acheter.** »

Cette définition est importante car le **concept de fidélité se rapproche du sens commun des relations humaines** en introduisant la **notion d'engagement**, donc de loyauté.

La **confusion entre fidélité à la marque et fidélité à l'entreprise** et à ses salariés met en évidence une nouvelle problématique pour les entreprises : « **il existerait une relation entre fidélité des salariés et fidélité des clients** » (Reichheld, 1996).

Enfin, une **politique de fidélisation excessive peut présenter une véritable menace pour l'entreprise, car elle peut conduire à un vieillissement de la clientèle et à un dépositionnement de la marque.**

Pour Elisabeth Tissier-Desbordes (RFG), « **une politique de fidélisation de la clientèle qui a trop de succès a un effet mécanique sur le vieillissement de la clientèle. A la limite, un taux de fidélité de 100 % sans apport de nouveaux clients se traduirait par une augmentation de l'âge moyen des clients d'un an chaque année. A moyen terme, les attentes des clients fidèles se modifiera, l'image de marque vieillira et il deviendra de plus en plus difficile de recruter de nouveaux clients attirés par des marques plus jeunes. Ce vieillissement de la clientèle s'accompagnera parfois d'un vieillissement du personnel dont la fidélité constituera alors un frein à l'évolution (Bally par exemple)** ».

Par conséquent, on peut considérer que les **actions de fidélisation sont défensives et non offensives**. Elles ne peuvent être qu'un complément de stratégies de conquête permettant l'arrivée de nouveaux clients **face à l'attrition** des anciens et améliorer la satisfaction des clients actuels. Mais **elles ne peuvent permettre à elles seules le développement et la survie de l'entreprise.**