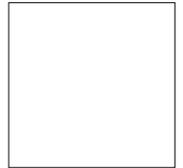


Comment contrôler les comportements de fidélité ?

La fidélisation des clients a suscité des pratiques marketing dont les fondements théoriques restent encore souvent obscurs. Il s'agit pourtant de mettre en lumière ces théories, avant d'aborder la question de fond qu'elles soulèvent : celle du contrôle du comportement de fidélité.

Jean Frisou
Docteur es Sciences
de Gestion
Directeur de recherche
Université de Pau et des pays
de l'Adour



■ Fidéliser ses clients est devenu l'un des objectifs stratégiques majeurs des entreprises. Les programmes de fidélisation se sont multipliés dans tous les secteurs de l'économie. C'est la grande distribution qui a lancé le mouvement et les services lui ont rapidement emboîté le pas. Les banques n'échappent pas, elles non plus, à cette évolution qui paraît s'imposer avec force. Les raisons de cet engouement sont assez simples à comprendre. Les tensions de plus en plus exacerbées sur les marchés poussent

laquelle le profit obtenu avec un même client augmente tant que durent les relations avec lui. Porté par ce puissant courant managérial en faveur de la fidélisation, les programmes et les outils ont rapidement investi les pratiques. Leurs performances sont toutefois encore très loin des effets escomptés. Meyer-Waarden² constate ainsi que l'effet des cartes de fidélité sur l'achat est faible et peu durable. Il ne s'agit pas pour nous d'alimenter une polémique sur le sujet, mais plutôt d'apporter aux décideurs du secteur bancaire, les éclairages et les repères théoriques qui leur sont nécessaires pour appréhender les enjeux cachés de la fidélisation.

nelle *vs* relationnelle) et par l'inscription dans un paradigme psychologique de référence (béhavioriste *vs* cognitiviste). En parcourant la grille de lecture (*graphique 1*) nous identifions quatre manières de penser la fidélité. Elles correspondent aux processus psychologiques envisagés par les chercheurs pour expliquer comment se forme et se maintient le comportement de fidélité.

• Théories de l'achat répété

Dans le quadrant nord-ouest, les théories de l'achat répété déduisent la fidélité de la répétition du comportement d'achat. Elles allient l'approche béhavioriste et la perspective transactionnelle de l'échange. Celui-ci est alors conçu comme une suite d'actes transactionnels indépendants les uns des autres. Pour expliquer cette répétition, l'apprentissage instrumental, ou opérant, développé en psychologie est couramment avancé. Le consommateur qui achète une marque donnée *M*, en présence d'un stimulus *S*. S'il obtient de ce comportement d'achat une récompense, il aura une plus forte probabilité de le répéter quand il sera confronté à nouveau à ce même stimulus. C'est là le principe général de tous les programmes de fidélisation. Dans le secteur bancaire, c'est ce levier de la fidélité que tente d'utiliser la Société Générale en récompensant avec des points de fidélité les possesseurs de la carte Alterna, chaque fois qu'ils règlent leurs achats avec cette carte. La carte

“L'apport commun de ces grands courants de la recherche est de nous rappeler que, si pour la firme “fidéliser” signifie “prendre le contrôle du comportement d'achat de ses clients”, ce contrôle est d'abord assuré par le consommateur.”

Les quatre facettes du comportement de fidélité

Dans son acception courante, la fidélisation est définie comme l'ensemble des stratégies et des pratiques du marketing ayant pour objectif d'obtenir un comportement de fidélité de la part des clients. Une remise en perspective des pratiques de la fidélisation et des théories de la fidélité qui les légitiment s'impose donc. Pour synthétiser une littérature marketing de la fidélité particulièrement touffue et abondante, nous suggérons une typologie simple faisant apparaître quatre familles de pensée. Chacun de ces grands courants est caractérisé par une conception de l'échange qui lui est propre (transaction-

les entreprises à vouloir conserver leurs clients et à les soustraire à la concurrence. Mais le rôle joué par les consultants a lui aussi été primordial. Les travaux de Reichheld¹, par exemple, ont contribué à propager l'idée selon

bancaire joue le rôle de stimulus, les points constituent le renforcement généralisateur d'apprentissage. Parce que cette problématique de la fidélité ignore ce qui se passe dans la tête des clients fidèles, elle a souvent été qualifiée d'inertie d'achat ou de fausse fidélité.

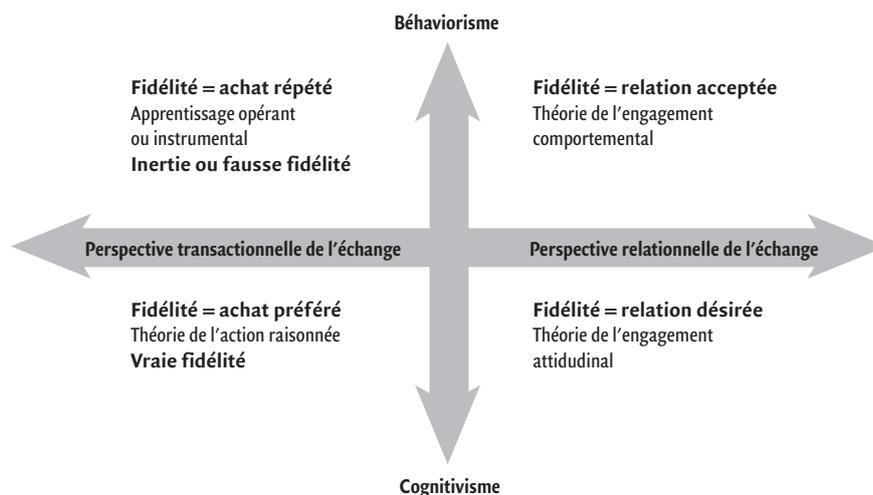
- **Théories de l'achat préféré ou raisonné**

Ces théories qui occupent le quadrant sud-ouest s'intéressent à la fidélité "vraie", c'est-à-dire à la fidélité motivée. Elles privilégient toujours les transactions, à la différence près qu'elles supposent le comportement d'achat biaisé et non plus purement aléatoire. Ce biais a été attribué à un processus psychologique interne, sur la nature duquel plusieurs générations de chercheurs ont spéculé. Les tenants du cognitivisme ont vu en lui une attitude positive, "absolue" ou "relative", du client envers la marque; un engagement ou un attachement envers elle, la préférence qu'il lui manifeste, ou encore une sensibilité élevée pour les marques. Le modèle sous-jacent qui supporte cette problématique de la fidélité est la théorie de l'action raisonnée formulée en psychologie par Fishbein et Ajzen. Dans ce modèle, les croyances de l'acteur au sujet de l'acte qu'il s'apprête à accomplir déterminent son intention d'agir, intention qui suscitera éventuellement l'émission du comportement. C'est ce modèle qu'utilise par exemple l'assureur MAAF. En se positionnant comme la référence qualité/prix, l'opérateur tente de bâtir chez le consommateur un système de croyances susceptible de l'attirer et de le retenir. Mais pour combien de temps ? La concurrence est vive, et les croyances des clients changent rapidement.

- **Théories de la relation acceptée**

Situées dans le quadrant nord-est, les théories de la relation acceptée réinscrivent la fidélité dans la durée. Leur point commun est d'enfermer d'emblée le client dans une relation d'échange, qu'il n'a pas toujours voulue, mais à laquelle il se résigne après avoir émis un acte fondateur qui l'engage pour l'avenir. Le client justifiera a posteriori sa fidélité en s'auto-attribuant des raisons personnelles. Ce modèle est celui de l'engagement comportemental mis en évidence par le psychologue Kiesler, mais il présente aussi quelque parenté

1. Une typologie des fondements théoriques de la fidélité



avec la théorie des actifs spécifiques de Williamson. Ne pas se déjuger, ne pas perdre un droit d'entrée déjà payé, ne pas abandonner le bénéfice d'efforts consentis, voilà de bonnes raisons de rester fidèle malgré soi. C'est cette sorte d'engagement qu'essaie d'obtenir la GMF en poussant ses clients internautes à créer, sur le site GMF, leur espace sociétaire en ligne. La création de cet espace suppose de la part du client de compléter un formulaire nécessitant l'accomplissement d'efforts de concentration et d'information, auxquels il serait regrettable de renoncer. Mais, pour autant, cette fidélité acceptée, pour ne pas dire résignée, peut-elle durer très longtemps ?

- **Théories de la relation désirée**

Les théories de la relation désirée qui occupent le quadrant sud-est, proposent une autre vision de la fidélité relationnelle. La fidélité ne s'y acquiert pas sur la base d'un acte fondateur sollicité par le prestataire et souvent accidentel. Elle a au contraire pour origine un engagement volontaire du client envers la marque ou le prestataire, un engagement explicite et non implicite de sa part. C'est une relation de fidélité, délibérée, désirée, voire calculée. Le rôle que joue la confiance du client envers la marque ou le partenaire, détermine son niveau d'engagement attitudinal et au-delà l'avenir de la relation. C'est ce type de relation à long terme que semble rechercher aujourd'hui le Crédit Agricole quand il affiche son intention de devenir la banque partenaire de ses clients, d'être un intermédiaire de

confiance capable de les accompagner lors des choix importants et de s'engager dans la durée avec eux notamment lorsque se présentent les coups durs de la vie.

La question cruciale du contrôle

Les recherches théoriques en marketing représentent souvent aux yeux des praticiens un exercice intellectuel louable, mais très éloigné de leurs préoccupations quotidiennes. Pourtant cette rétrospective des théories marketing de la fidélité nous paraît particulièrement féconde, en ce qu'elle met l'accent sur un phénomène bien réel, et même tellement réel que ceux qui s'y frottent tendent à l'oublier : le contrôle du comportement. Les théories marketing de la fidélité associent en effet étroitement l'idée de contrôle à celle de comportement de fidélité. Que cette activité de contrôle ne soit qu'une empreinte cognitive apposée sur les actes d'achat répétés (attitude, intention, désir de faire durer une relation), ou qu'elle résulte de forces qui sont extérieures à l'individu (récompenses, requêtes du partenaire). L'apport commun de ces grands courants de la recherche est de nous rappeler que, si pour la firme "fidéliser" signifie "prendre le contrôle du comportement d'achat de ses clients", ce contrôle est d'abord assuré par le consommateur. Fidéliser ce n'est donc pas comme on le pense trop souvent contrôler directement et unilatéralement les comportements de l'acheteur. Fidéliser, c'est plutôt tenter de contrôler

les systèmes de contrôle sur lesquels le consommateur prend appui pour tracer sa trajectoire de consommation.

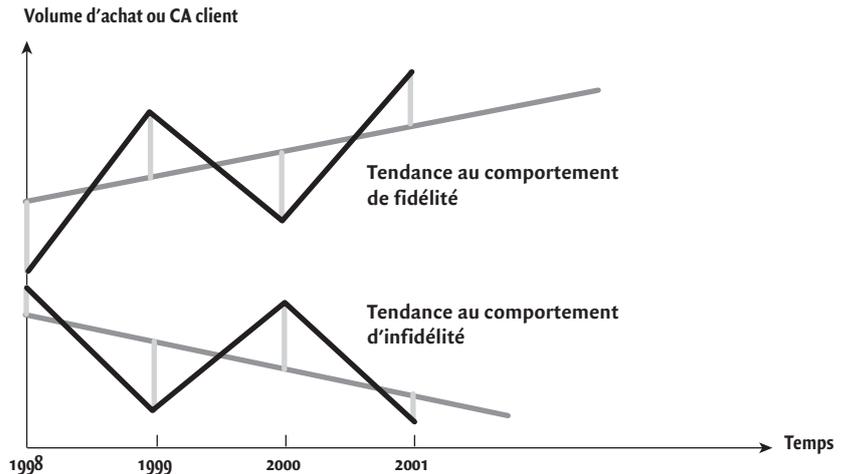
Ce que le contrôle de la fidélité n'est pas

On entend souvent dire à propos de l'efficacité des programmes de fidélisation que "la carte de fidélité ne fidélise pas ou fidélise insuffisamment". Cette façon de présenter les choses est symptomatique de ce que l'on appelle le point de vue de l'émission. Ce point de vue présuppose un peu naïvement que la fidélité ne serait en somme qu'un système cause/effet. Il suffirait que la cause soit là (récompenses offertes par la banque à chaque utilisation de la carte de crédit) pour que le comportement jaillisse spontanément et automatiquement, sans tenir compte des facteurs environnementaux pouvant momentanément empêcher le client de la banque de se servir de sa carte. La carte et les programmes de fidélité ne sont initialement que des outils inertes auxquels les consommateurs donnent vie. Si l'automobiliste est bien transporté par sa voiture pour se rendre à son lieu de destination, c'est néanmoins lui qui garde le contrôle de son véhicule et parfois accidentellement le perd. Ce n'est en aucun cas la voiture qui le dirige. Il en est de même de la carte de fidélité qui contribue à tracer la trajectoire des achats réalisés par son titulaire, mais qui reste en dernier ressort sous le contrôle de l'utilisateur. Le contrôle du comportement de fidélité des clients par la banque ne pourra jamais être un levier privant le consommateur de sa liberté de choix et le soustrayant entièrement aux sirènes de la concurrence. De ce fait les programmes de fidélisation sont-ils voués à l'échec ?

Ce que le contrôle de la fidélité pourrait être

Les travaux que je conduis depuis plusieurs années³, m'ont convaincu que l'efficacité des programmes de fidélité dépendait essentiellement de l'utilisation qu'en fait l'acheteur. Ce constat suggère donc de replacer le client au cœur du processus de contrôle. Le concept de fidélité que nous avons développé réintroduit la dynamique du phénomène. Il replace la fidélité sur le long terme, et l'appréhende comme un comportement tendanciel du client qui vise à contrôler

2. Une approche dynamique du processus de fidélité



sa relation avec un partenaire. La fidélité n'est selon nous au mieux qu'une tendance, et non un état stable ou un comportement systématique du consommateur. Le client n'est jamais ni entièrement fidèle ni entièrement infidèle, mais tout simplement plus ou moins fidèle en fonction des situations qu'il rencontre dans son univers de consommation (graphique 2).

“Pour qu’une fidélisation durable s’instaure, celle-ci ne doit pas être imposée aux clients, mais soutenue tout au long de son cycle de vie. Il faut moins de barrières à la sortie et plus de communication sur l’utilisation optimale des programmes qui structurent la relation.”

Dans le secteur des télécommunications, nous avons ainsi pu montrer que la tendance individuelle au comportement de fidélité, mesurée sur une période de quatre années successives, dépendait de la propension avec laquelle les individus apprennent à tirer le meilleur parti des programmes de fidélité qu'ils souscrivent. Ce n'est donc pas l'adhésion à un programme en tant que telle, qui détermine de manière automatique la fidélité, mais l'utilisation plus ou

moins efficace qui en est faite par le client. Savoir gagner des points, savoir emporter les bonus exceptionnels, utiliser à bon escient sa carte, procède d'un apprentissage auquel tous les clients parviennent plus ou moins bien. Confrontée aux choix stratégiques de la fidélisation client, la banque ne peut ignorer cet aspect humain du phénomène. Le rôle de l'organisme bancaire apparaît donc plus clairement. Pour qu'une fidélisation durable s'instaure, celle-ci ne doit pas être imposée aux clients, mais soutenue tout au long de son cycle de vie. Il faut moins de barrières à la sortie et plus de communication sur l'utilisation optimale des programmes qui structurent la relation. La banque ne doit pas simplement s'en remettre aux programmes packagés de l'industrie marketing, mais doit construire autour d'eux et avec ses clients une gestion de la relation commerciale à long terme. Ce cadre relationnel ne peut faire l'économie d'une organisation transversale, impliquant les fonctions marketing, commerciales, informatique, et les ressources humaines. En définitive le contrôle de la fidélité à long terme, dépend plus du rapport humain que la banque voudra et saura instaurer avec ses clients, que des systèmes et des outils à partir desquels elle choisira de travailler.

1. Frederick F. Reichheld, *L'Effet Loyauté*, Dunod, 1996.

2. Lars Meyer-Waarden, "Les Sources d'efficacité des programmes de fidélisation. Une étude empirique sur un panel single source", thèse de doctorat es Sciences de gestion, 2002.

3. Jean Frisou, "Le Contrôle du comportement de fidélité. Premiers jalons pour une théorie dynamique et éclectique", thèse de doctorat es Sciences de gestion, 2004.