

3^{ème} FORUM DES MARQUES

Radio France / HighCo / BEC-institute

Vendredi 21 Janvier 2005

Synthèse des débats

La fidélité et l'infidélité aux marques





Georges Lewi
Coordinateur du Forum des Marques
Directeur général de BEC- institute
Chargé d'enseignement à HEC et au CELSA

Le Forum des Marques est depuis 3 ans le résultat d'une rencontre entre trois acteurs : Radio France, HighCo et BEC-institute. Radio France renouvelle sa confiance en permettant que le Forum se déroule dans ce lieu symbolique. HighCo est un partenaire actif de cet événement et BEC-institute qui est la suite logique du "HighCo institute" reste une filiale du groupe HighCo. BEC-institute a une mission d'échange et de rencontre. Il s'agit de permettre à tous les gens qui s'occupent de marques et qui y réfléchissent de pouvoir se rencontrer régulièrement. De façon large comme aujourd'hui, lors des réunions mensuelles du Club des grandes marques, ou encore de façon plus experte au sein du Club des experts du branding. BEC-institute se charge d'études sur le positionnement des marques, sur leur architecture et la gestion de portefeuille de marque...

Dans ce cadre, la question de la fidélité est au cœur du problème de la marque, mais cette question engendre souvent de mauvais concepts, de mauvaises idées.

Le premier élément à envisager est que la fidélité n'est pas exclusivité. On peut avoir plusieurs amis et être fidèle à chacun. Le marketing a quelques fois pris comme modèle la fidélité du couple et donc une conception monofidèle. Cependant, d'après les experts en comportement de consommateurs, lorsqu'un client consomme plus de 50 % de produits d'une même marque dans une même catégorie de produits, ce client est considéré comme fidèle. Ainsi, il n'y a pas nécessairement de lien entre fidélité et exclusivité.

Pour combler les 50 % restants, les entreprises utilisent différentes techniques de fidélisation. Il est alors intéressant de voir comment fidélité et fidélisation peuvent cohabiter, sachant qu'a priori les deux concepts sont antinomiques.

En effet, le concept de fidélité se situe au niveau du récepteur. "Moi, en tant que consommateur, en tant que partenaire, en tant qu'ami, j'ai pris la décision personnelle, parce que je veux me reconnaître demain tel que j'étais hier, d'être fidèle à ma marque, à ma compagne, à mes amis, à mes idées".

En matière de fidélisation, c'est le contraire. Il s'agit d'un émetteur qui dit "Je souhaite que le consommateur soit fidèle à ma marque". On se retrouve donc dans une relation binaire entre un émetteur et un récepteur.

Lorsque les volontés de l'émetteur et du récepteur se rejoignent, on aboutit à un cercle vertueux.

Le premier élément de la fidélité est souvent la peur. Lorsque l'on a peur, on ne change pas et on reste sur les mêmes modèles. En politique, on a effectivement remarqué que dans les périodes frileuses, d'incertitude, les électeurs se tournaient vers des valeurs communes, de base.

A cela s'ajoute l'habitude, où l'on ne se pose plus la question, notamment en ce qui concerne, on le verra, l'assurance, la banque...

Ensuite, les professionnels du marketing ont "inventé" l'intérêt. Lorsqu'il n'y a plus de peur et que l'habitude est un concept terne, on y ajoute du piquant, de l'intérêt. Il peut être question d'un intérêt purement financier, ou encore d'un intérêt renouvelé de façon permanente par les programmes de fidélisation qui sont souvent astucieux lorsqu'ils offrent aux clients des cadeaux, coupons de réductions, etc...

Enfin, du point de vue du récepteur, il peut y avoir une réelle conviction, parfois une vraie communion. Le Tour de France dure depuis plus d'un siècle et rassemble plus de 15 millions de personnes au bord des routes. Il s'agit donc d'un événement magique, comme pour le Téléthon. De même, à chaque fois qu'un bureau de Poste ferme, on assiste à une "révolution" relayée par les médias.

Au cours du Grand débat, on se demandera s'il est encore astucieux d'être fidèle aux marques.



Patrice CAVELIER

Secrétaire Général de Radio France

Je suis très heureux de vous accueillir dans ce lieu mythique de la Radio du service public qui est également un lieu d'échanges dans la vie de la cité.

La raison pour laquelle nous avons accepté à nouveau de nous associer au Forum des Marques réside principalement dans le fait que cette question de la fidélisation nous intéresse au plus haut point.

Il convient de parler, pour ce qui est de Radio France, non pas de fidélité à un produit marchand mais de fidélité des auditeurs à des chaînes de Radio, qui pourraient être associées à des marques. En particulier, les chaînes qui sont partenaires de l'événement : la CityRadio, Le Mouv' et France Info.

Cette notion de fidélisation est au rang de nos préoccupations. Même si nous ne sommes pas dans une logique de course à l'auditeur, nous nous adressons à des personnes en chair et en os et non pas à des murs qui ne feraient que nous renvoyer nos propres paroles.

On notera un article récent du journal Le Monde qui titrait : "Les grandes marques ne font plus recette. Hier, les consommateurs achetaient des produits de marque, même s'ils étaient nettement plus chers que chez les distributeurs. Ces temps sont révolus. Aujourd'hui, les clients privilégient les prix bas".

Au risque de prendre une position décalée quant à vos préoccupations Marketing, je souhaite revenir au sens, à l'étymologie.

Les fouilles archéologiques nous apprennent que les marques existent depuis toujours. On a en effet pu constater que les artisans signaient leurs productions en y apposant des marques.

Les mots fidélité et foi sont apparentés mais ont des sens différents. Le fidèle, c'est celui qui croit mais aussi celui qui est digne de foi. De la même façon, Abraham est un fidèle car il croit en Dieu et aussi il se réfère à Dieu.

Que de chemin parcouru depuis Abraham...

De nos jours, on nous abreuve de mots tels que cartes de fidélité, points de fidélité, programmes de fidélité...

Les thèmes abordés aujourd'hui sont riches et variés. Les intervenants de qualité nous aideront à réfléchir sur la question. Cette journée pourra peut-être démontrer ce que je pense intimement : en ce qui concerne les marques, la fidélité est liée à des questions de mesure, de degrés. A la grande différence de la fidélité dans la relation amoureuse, humaine, religieuse qui ne supporte ni partage, ni tiédeur, ni mesure...



Richard CAILLAT **Président de HighCo**

Je souhaite remercier Georges Lewi, ainsi que l'équipe de Radio France qui a su renouveler cette manifestation dans ce lieu prestigieux.

Les intervenant ainsi que le public qui assistent aux débats sont de qualité et l'on peut donc se féliciter de ce type d'initiatives.

Le groupe HighCo et ses 800 collaborateurs sont très fiers d'être partenaires de cet événement depuis son origine. Aujourd'hui, le Forum des Marques est devenu une véritable référence.

Le monde du marketing est un monde en pleine mutation, mais il est extrêmement malmené. On a pu lire à la "une" de CB News : "le marketing va dans le mur". Effectivement, le marketing traditionnel est mort.

Depuis 15 ans, HighCo se démarque des codes de communication classiques, désormais révolus. En effet, les nouvelles technologies transforment mois après mois le monde de la communication et modifient donc le mode de relation entre un consommateur, un citoyen, un auditeur et les marques qui l'entourent.

Les annonceurs se demandent comment construire de façon pérenne le lien avec leur public. Il y a 10 ans les annonceurs se disaient "il y a tout à faire", aujourd'hui la grande difficulté est que tout a été fait. On aboutit même dans le domaine de la communication à un niveau de complexité qui devient aberrant. On finit par se perdre dans tous ces éléments éclatés.

Le grand intérêt d'une telle manifestation est de poser des questions essentielles, notamment sur la fidélité. Tout d'abord, le consommateur doit-il être fidèle ? Ensuite, comment travailler une fidélité ? Comment concevoir une fidélité entre les différents publics qu'ils soient consommateurs, salariés, actionnaires, journalistes...

Appolinaire écrivait "qu'il est grand temps de rallumer les étoiles". Dans le monde de la communication, il est grand temps de rallumer les idées.

Cette journée vient à point nommé, au moment où le discount révolutionne le monde de la distribution, où les grandes marques se rapprochent, fusionnent, se repositionnent, au moment où les consommateurs sont abreuvés de messages complètement disparates.

Il est donc grand temps de nous remettre au travail et de réfléchir de façon novatrice sur ces éléments. La présence ici de journalistes, d'étudiants, d'annonceurs, de consultants et d'experts est une magnifique occasion de faire bouger les choses.

Fidèle par peur ou par habitude ?

Trois éléments pour définir la marque : la confiance, la différence et la préférence.

Le marché des médicaments génériques est a priori défini sans marque. En la matière, la politique était de casser le marketing, de casser les marques. Pourtant les laboratoires Novartis ont pris un vrai pari qui est de créer une marque : Sandoz. Cependant, cet apport de marque répond-il à l'anxiété naturelle des patients lorsqu'il s'agit des médicaments et donc de leur santé ? Le réflexe marque a bien fonctionné puisqu'elle est devenue un repère dans ce marché anxiogène.

Dans le domaine de l'assurance, les sociétés sont référentes car ancrées depuis longtemps. En 1998, Groupama, à tendance mutualiste, achète GAN, à tendance plutôt commerciale. Deux marques au sein d'un même groupe où s'est posé la question de la fidélité. Le style et les idées de base sont différents ce qui oblige un ciblage, notamment en ce qui concerne le développement de la relation-client.

Lorsque les marques sont amenées à accompagner le client une partie de sa vie, comme pour l'assurance, il est important de s'intéresser à l'aspect transgénérationnel.

La fidélité transgénérationnelle se fait-elle entre générations ou dans une même vie, génération après génération ? La grande réussite des marques mythiques est d'être centenaires et d'être encore référentes aujourd'hui. Souvent, on se rend compte que l'élément sensoriel prévaut : les couleurs de la marque, son goût et son odeur en matière d'agro-alimentaire.

Finalement, l'habitude s'installe plus aisément dans les domaines de l'agroalimentaire où les questions de sensorialité entrent en ligne de compte et de l'autre côté il existe une vraie fidélité au lieu, à la proximité,... à des choses très physiques.

Cette réflexion autour de la fidélité par peur ou par habitude nous amène à un univers de non-marque. Car lorsque l'on définit une marque, il ressort trois éléments : la confiance, la différence et la préférence qui est le résultat de "confiance + différence". Et c'est sur cette préférence que va se créer une véritable fidélité. Lorsqu'il y a habitude, la marque continue de fonctionner. Mais cette fidélité peut s'effacer lorsqu'un nouvel acteur arrive porteur d'une préférence.

Il est alors impératif d'être vigilant sur la préférence de marque.

Cependant, l'habitude peut être positive si elle est le reflet d'une satisfaction permanente. En revanche, si la fidélité ne repose que sur l'habitude, elle est dangereuse. Il est alors nécessaire de la remplacer par satisfaction.

GEORGES LEWI

> La fidélité, fille de l'anxiété ? Une marque pour les médicaments génériques.



Philippe RANTY, Président De Sandoz France

Dans ce marché anxiogène, il est impératif de rassurer. La marque constitue une véritable garantie, un repère.

En raison du déficit permanent de la Sécurité Sociale et dans le cadre de son plan de sauvetage, les pouvoirs publics ont voulu promouvoir le recours aux médicaments génériques. Il s'agit en effet de rappeler que le médicament a un prix. En 1999, on assiste au vrai démarrage du marché du générique en France par la mise en place d'un droit de substitution accordé aux pharmaciens. Le pharmacien peut remplacer un médicament d'origine, appelé princeps, par son générique, moins cher et dont le brevet est tombé dans le domaine public.

Le marché des génériques connaît alors une formidable avancée, malgré des composantes structurelles qui ralentissent son essor, puisque trois acteurs, médecin, pharmacien et patient, peuvent à chaque étape du processus émettre des résistances.

D'une part, il est difficile de modifier les automatismes des médecins et des pharmaciens. D'autre part, le patient voit ses habitudes changer, ce qui peut engendrer de l'anxiété. De plus, la crainte de la copie, voire de la contrefaçon, peut entacher l'image du générique. Le patient a alors peur que son médicament soit remplacé par un produit moins efficace, de mauvaise qualité. En outre, le générique se présente sous un nom de molécule, difficile à retenir et peu attractif.

De manière générale, on a pu constater que le patient est de plus en plus impliqué dans sa santé. Il peut intervenir dans le processus de prescription et de délivrance du médicament. Il devient alors un véritable consommateur.

Le propre même du marché du générique réside dans le fait qu'il s'agit d'un marché sans marque. Dans la mesure où le médicament générique suscite de l'angoisse, Sandoz estime nécessaire de pouvoir identifier une marque.

D'un côté, la marque va guider le patient dans son processus d'achat, de l'autre côté, les médecins et les pharmaciens pourront repérer une marque dans ce marché fortement indifférencié.

A ce titre, la marque reste un grand outil de conquête de parts de marché, un véritable outil de fidélisation.

C'est dans ce contexte que Sandoz intervient. Le laboratoire Sandoz existe depuis 1886, il s'efface en 1996 lors de la création du groupe Novartis, groupe leader de l'industrie pharmaceutique, 5ème au rang mondial.

Novartis décide alors de dédier la marque Sandoz à la fabrication des génériques, plutôt que de créer une nouvelle marque. Car dans ce marché à fort potentiel, très concurrentiel, il est important de recréer un vrai repère. De ce fait, Novartis s'appuie sur le fait que Sandoz bénéficie d'une forte notoriété et d'un capital confiance construit sur ses valeurs reconnues telles que la qualité, la présence mondiale et l'innovation.

Pour conclure, on insistera sur le fait que dans ce marché anxiogène, il est impératif de rassurer. Le consommateur doit pouvoir se fier aux génériques. Sandoz a alors mis en avant son laboratoire, sa marque, afin d'acquérir une adhésion forte. Sandoz constitue une véritable garantie, un repère. Il prend le pari, par cette démarche novatrice et unique à ce jour, de générer une fidélité et donc une adhésion forte à sa marque.

> L'attachement aux marques d'assurance.



Marie-Chantal BAILLAUD et Sophie DANCYGIER, Responsables de Communication. GROUPAMA - GAN

La relation humaine est la grande force de l'assurance. C'est l'outil-clé de la fidélisation.

Le monde des assurances renvoie à des composantes négatives.

Pour beaucoup, souscrire une assurance c'est envisager le risque, voire le pire. Le contact avec son assureur est assez souvent synonyme de mauvaise nouvelle.

L'aspect obligatoire entraîne d'emblée un rejet par le consommateur. D'autant plus qu'il s'agit de produits complexes, malgré de gros efforts de simplification. Le client imagine d'emblée un univers de techniciens, de juristes.

Dans ces conditions, il est difficile de développer de la sympathie et donc de l'attachement.

Une souscription à une assurance se fait principalement suite à un conseil de l'entourage ou encore du fait de la proximité de l'agence. Il s'agit donc de choix par défaut. La fidélité est alors une fidélité par obligation ou par habitude, voire par paresse. Les assurés considèrent notamment que le changement est une complication.

Et pourtant, quels que soient les critères de choix, les assureurs bénéficient d'un capital confiance a priori. L'assureur est un partenaire de la vie, puisque les clients sont en moyenne présents depuis une dizaine d'années. On constate alors qu'il est important de renforcer la fidélité de la clientèle. En effet, un client fidèle sera plus enclin à souscrire un nouveau contrat. A l'inverse, un client mécontent entraîne dans son sillage son entourage.

La question essentielle est alors : comment faire choisir et faire rester ? Il faut travailler sur les ressorts de la fidélité. Un des principaux leviers de cette fidélité vient du lien relationnel, du lien personnel, entre l'assureur et son client. La relation est la grande force de l'assurance. Mais ce lien comporte une fragilité inhérente puisque tout repose sur une personne. Il s'agit donc d'œuvrer pour que cette relation "intuitu personae" porte les valeurs de la marque.

Groupama et GAN ont donc dû réfléchir sur leur positionnement, leur territoire et leurs valeurs. Il était nécessaire de travailler à partir des ADN des deux marques pour aboutir à un positionnement clair et spécifique.

Chacune d'elles est parvenue à élaborer un projet spécifique.

GAN a choisi de mettre l'accent sur l'initiative individuelle et la réalisation des projets tandis que Groupama a souhaité développer des ressources pour "déployer la vie en toute confiance".

GAN jouera le rôle d'un coach, alors que Groupama se positionnera comme coéquipier.

On peut notamment remarquer ces lignes directrices dans leurs films publicitaires respectifs. GAN propose un film plus coloré et dynamique. Quant à Groupama, les films sont davantage axés sur la responsabilité et les accidents de la vie.

L'objectif est donc de valoriser, de pérenniser la fidélité, et la confiance réciproque. La relation interpersonnelle entre l'assureur et son client est un outil-clé de la fidélisation.

La marque doit également porter des valeurs spécifiques pour demeurer distincte, attractive et créer un attachement au-delà du simple contrat d'assurance.

> La fidélité peut-elle être transgénérationnelle ?



Catherine MICHAUD, Présidente de K AGENCY, vice-présidente AACC (délégation marketing services)

La marque puise sa force dans les domaines de l'émotionnel et de l'expérience.

La fidélité est une notion protéiforme. La fidélité se caractérise par la pérennité, la longévité. Certaines marques ont réussi à s'implanter de générations en générations, à rester référentes tout au long de la vie. On peut distinguer quatre facettes de la fidélité transgénérationnelle : Fidélité par tradition, par ressemblance, par habitude et par nostalgie.

Les logiques classiques de fidélisation fondées sur la récompense, la valorisation et la reconnaissance doivent être ici dépassées.

En matière de fidélité transgénérationnelle, la marque puise sa puissance et sa force dans les domaines de l'émotionnel et de l'expérience.

La fidélité par tradition

Le produit se transmet de génération en génération au sein d'une famille. Telles que les marques Nivea ou Synthol que l'on retrouve dans les salles de bains de toute la famille. Elle s'appuie sur des registres émotionnels tels que le souvenir, la mémoire. La marque n'a subi que peu d'évolution, elle est encore chargée d'histoire.

La fidélité par ressemblance

Le Tupper Ware, la Cocotte Minute ou encore le T-shirt Petit Bateau sont des produits que les filles utilisent en imitant leur mère. Cette forme de fidélité se base sur l'admiration, la référence parentale. Le produit se veut efficace et aussi dans l'ambivalence entre "mode" et intemporel. Le marketing y est puissant, orienté vers le client. Par exemple, la marque Comptoir des cotonniers développe avec succès sa campagne de publicité autour de la complicité mère/fille.

La fidélité par habitude

Il s'agit de marques qui sont utilisées tout au long d'une vie, comme les marques Evian, Lacoste ou encore les banques. Ces marques se réfèrent à la sécurité, l'ancrage, la stabilité. Le marketing est axé sur l'extension de gamme. La marque va créer des produits pour intervenir à tous les moments de la vie. On remarque le maintien des produits historiques mais aussi l'arrivée de nouveaux produits. Par exemple, Evian garde sa bouteille d'eau classique mais a aussi développé une gamme de cosmétiques.

La fidélité par nostalgie

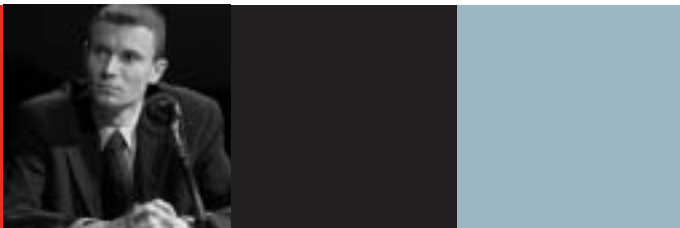
Des produits, tels que les Carambars ou encore les Scoubidou, agissent comme de véritables "madeleine de Proust". Cela fait appel au plaisir et à la régression. Le produit est unique, jamais copié. Il conserve ses codes, il évolue peu.

Ici, la relation entre la marque et les consommateurs est fusionnelle. Le lien passe par une forme de réciprocité. En effet, le bénéfice et la satisfaction qu'une marque procure deviennent une expérience et des émotions. On peut alors envisager une dimension de pérennité. Lorsque cette expérience est ancrée, elle pourra effectivement générer un attachement transgénérationnel à la marque.

Toutes les marques ne réussissent pas à créer cet attachement. En effet, certaines marques, comme Damart, ont pu laisser les traces d'une expérience difficile et finalement créer l'aversion, le rejet. D'autres encore, telles que Courrèges, ont acquis une fidélité en procédant à un saut de génération.

Pourtant, toutes les marques détiennent ce potentiel. Il suffit qu'elles respectent une valeur majeure : leur singularité. En effet, de la simplicité et de la sincérité peut émerger un point de singularité. Apparaîtra alors une expérience unique qui permettra une relation fusionnelle et donc un attachement durable. Et c'est cet attachement qui engendrera la transmission transgénérationnelle. Cette transmission est au cœur de la fidélité.

LE REGARD DE L'EXPERT



Jérôme LACOEUILHE, Maître de Conférences à l'Université PARIS XII

La fidélité par habitude doit être dépassée pour aller vers la fidélité par conviction, ce qui passe par une volonté de partage du quotidien du consommateur.

La fidélité par peur fait intervenir la notion de risques perçus, notamment en ce qui concerne les domaines de l'assurance et des médicaments. Les marchés et parfois même les marques créent de l'incertitude, ce qui pousse à un besoin de stabilité, à une demande de marque repère. Même si prendre un médicament n'est pas anodin, la marque doit pouvoir montrer qu'elle peut diminuer ce risque fonctionnel. Le marché pharmaceutique est révélateur de stress et suscite peu de confiance, pourtant Sandoz est parvenu à être un repère, une marque de référence.

Dans les risques perçus on dénombre le risque financier mais aussi le risque psychologique. Les marchés créent de l'incertitude mais pour autant les marques en ajoutent, notamment en dramatisant le changement. C'est par exemple le cas dans les nouvelles technologies où les produits génèrent d'emblée des incertitudes. Mais les marques font parfois peur aux clients en déclarant que s'ils changent de marque, ils risquent de rencontrer des problèmes plus lourds ailleurs.

Pour ce qui est de l'assurance, il est question d'un attachement au-delà du contrat. Cependant, on prend contact avec son assurance uniquement dans les moments difficiles et il serait sans doute intéressant de multiplier les contacts positifs. On note bien sûr l'importance du partage des valeurs, l'assureur devient un véritable partenaire du quotidien. Il est donc nécessaire d'alimenter ce lien affectif. A ce titre, on a pu remarquer que le système de banque par Internet ne fonctionne pas en raison du manque de suivi de la relation.

Ce phénomène de partage de valeurs se construit en particulier par la fidélité transgénérationnelle, qui instaure une relation fusionnelle. D'une part, il existe un aspect nostalgique et d'autre part, certaines marques savent suivre les consommateurs tout au long de leur vie. On passe du petit suisse, au yaourt aromatisé, puis au yaourt à boire pour finir avec un yaourt classique. On assiste ici à une segmentation par tranches d'âge.

Malgré tout, il est nécessaire de dépasser la fidélité par habitude pour aller vers la fidélité par conviction, ce qui passe par une volonté de partage du quotidien du consommateur. Il faut multiplier les occasions de contact pour créer un attachement. Les marques distributeurs ont des parts de marché significatives puisque le choix se fait en fonction du prix, pour autant elles sont dénuées de confiance et d'attachement et perdent alors leur avantage. Le but à atteindre est donc de créer une fidélité qui ne se base plus sur la peur, ou l'habitude, mais sur une réelle conviction. La marque doit s'intéresser aux individus en tant que consommateurs mais aussi en tant que citoyens.

Fidèle par intérêt ou par jeu ?

Une marque, c'est un produit et un métier.

On ne peut pas parler de fidélité sans parler de fidélisation puisqu'une bonne partie du budget de communication des entreprises est fondée sur les techniques nomées communément le marketing relationnel. Rappelons que l'organisation du marketing/communication des grandes entreprises est souvent divisée en trois parties : le brand advertising qui s'occupe de la marque et de sa publicité, le marketing relationnel qui applique des techniques de création, de relation avec le client et enfin le marketing opérationnel qui se sert d'outils pour développer la relation.

On s'aperçoit que les organisations se structurent principalement autour de ces trois pôles et la marque devient l'élément fédérateur de ces 3 éléments.

On se rend compte que les professions qui étaient fondées sur l'homme, sur le métier comme "banquier" ont fait des efforts pour aller vers le produit. Par contre, celles qui étaient fondées sur le produit, le mass market, vont vers une meilleure connaissance du client et développent des techniques de fidélisation.

Finalement, ce qui constitue une marque c'est un produit et un métier. Le facteur humain est au centre de la question de la fidélité. D'une part, les programmes de fidélisation s'orientent vers la connaissance du client. D'autre part, les marques privilégient de plus en plus la relation entre le consommateur et l'employé.

On aboutit à la conclusion que la marque est la seule variable qu'il faut parfaitement savoir gérer. Elle est donc le seul moteur d'exigence du marché. Il est alors impératif de comprendre la marque et le comportement du consommateur.

GEORGES LEWI

> Qu' y a-t-il a gagner dans la fidélisation ?



Pascal THAMTHAM, Président de HIGHER, joint-venture HIGHCO/LASER

Un programme de fidélisation permet d'inscrire la relation avec le client dans la durée.

70 millions de cartes de fidélité en France. Un foyer possède en moyenne 3 cartes. Ces chiffres sont éloquentes. Quelle est l'efficacité de ces programmes de fidélisation? Quel est le retour sur investissement ? Tout d'abord, on constate que conserver un client coûte 5 à 7 fois moins cher que d'en recruter un nouveau.

Pour aboutir à un programme de fidélisation efficace, il faut s'inscrire dans une démarche chronologique. Il est essentiel de mettre le client au point de départ de la réflexion.

Tout d'abord, il est nécessaire de décrypter les facteurs d'implication et les motivations d'achat. Ensuite, l'objectif est d'accroître la pertinence et l'efficacité des actions marketing. Enfin, il est important d'anticiper les signes précurseurs de départ.

La connaissance du client se fait essentiellement par l'étude de son comportement, notamment par la technique de l'historisation des tickets de caisse. Il est aussi intéressant de prendre en compte les déclarations des clients lors des questionnaires de qualification-clients. Sans oublier l'importance des réclamations, qui permettent de renforcer l'attachement à la marque si le client obtient satisfaction.

Ce type de relation doit s'inscrire dans la durée. Il est impératif de travailler le potentiel client dans la durée. Plus un client est fidèle moins il est sensible au prix. Cela permet aussi de développer le rôle d'ambassadeur, de parrainage de clients, les valeurs de la marque sont ainsi relayées par les clients eux-mêmes.

Ainsi, la marque bénéficiera d'un véritable avantage concurrentiel. Elle pourra alors développer une réelle pertinence marketing. La relation avec le client sera personnalisée, en développant notamment des services, des avantages, correspondant aux achats. C'est le cas par exemple du plébiscite obtenu lorsque des promotions sont réalisées sur les produits que le foyer consomme régulièrement. Le succès des S'Miles est un exemple frappant de la satisfaction apportée par les programmes de fidélité. En 10 ans, le programme S'Miles concerne 10 millions de clients, et ce succès vient avant tout de la véritable monétarisation de la valeur des points. Il existe 6 milliards de S'Miles en stock ce qui correspondrait, à titre de comparaison, à 24 jours de trafic à Roissy.

De manière générale, les cartes de fidélité suscitent une satisfaction forte (note 7,5/10). En effet, plus de la moitié des possesseurs de cartes déclarent acheter plus qu'avant. Le moment de vérité se situe lorsque le consommateur transforme ces points accumulés. Dans la mesure où le client garde toujours une réserve de points, il est toujours enclin à consommer à nouveau afin d'augmenter son épargne de points.

On peut mesurer l'efficacité et la rentabilité et dégager un bilan positif. Le coût moyen d'un programme de fidélisation correspond à 1 ou 2 % du chiffre d'affaire des clients possesseurs de cartes de l'entreprise et il génère en moyenne un chiffre d'affaire supplémentaire de 15 à 20 %. D'après une étude, 92 % des directeurs d'enseigne se disent satisfaits de leur programme de fidélisation.

Les programmes de fidélité peuvent encore s'améliorer. Il s'agit maintenant de renforcer la proximité entre la marque et les adhérents. Il semble que 90 % des porteurs de cartes n'aient jamais été interrogés sur les programmes auxquels ils adhèrent et pourtant 56% le souhaiteraient... Les programmes de fidélisation sont donc perfectibles, ils permettent d'ores et déjà d'obtenir des résultats significatifs et d'inscrire la relation avec le client dans la durée.

> Fidélité ou opportunité ? Les programmes de fidélisation des grandes enseignes



Gilles BAUCHER, Responsable marketing opérationnel E.LECLERC

La valeur affective apporte un complément d'âme aux programmes de fidélisation.

Dans une conjoncture où le problème majeur reste la compétitivité des prix, le risque est de revenir à une agressivité commerciale. Il est alors nécessaire de réfléchir autrement en s'inscrivant dans la durée.

Il existe un contrat de base avec le consommateur. En effet, l'Hypermarché doit présenter des prix bas. Ce contrat doit être amplifié par des programmes de fidélité. Les premières techniques de fidélisation sont apparues avec les points COOP et ont toujours fait leur preuve. Aujourd'hui, il existe plusieurs dynamiques à adopter afin de fidéliser le client.

Tout d'abord, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance du client. De nouveaux outils permettent de mener à bien des enquêtes de satisfaction afin d'acquérir une bonne vision des consommateurs et de leurs achats. A partir de là pourront se développer des programmes de fidélisation. De plus, il sera possible de procéder à des offres ciblées. Il faut ajouter des enquêtes de satisfaction pour vérifier si les clients ont une expérience positive de la marque.

Ensuite, il est important d'opter pour une communication qui transmettra les valeurs de la marque. La marque a une volonté de cohérence, de transparence et de crédibilité. Pour se faire, Leclerc a décidé de communiquer sur ses valeurs, notamment son implication dans la défense de l'environnement.

D'autre part, les magasins Leclerc ont mis en avant la défense du pouvoir d'achat du client. Leclerc a mis l'accent sur l'information afin que le consommateur consomme mieux. La marque fait preuve d'empathie, c'est pourquoi ses marques "Eco+" et "Marque repère" ont été mises en place, afin d'offrir le meilleur rapport qualité-prix.

Tout se joue donc sur les prises de parole de la marque. La marque exprime ses valeurs et exprime son contrat de base vis-à-vis du consommateur. Leclerc investit de façon considérable dans la communication institutionnelle ce qui permet de créer un socle sur lequel vont s'articuler les autres communications qui viennent alors en illustration du combat de l'enseigne. Par conséquent, le consommateur pourra dire "j'adhère aux valeurs de Leclerc, j'y crois".

Il s'agit donc de mettre en œuvre une succession d'actions en cohérence avec le discours d'enseigne.

Enfin, il est impératif de renforcer la présence de la marque, puisque la proximité est la première raison de fréquentation d'un magasin. L'atout de la marque Leclerc est le développement d'un réseau important qui favorise le contact.

De plus, il s'agit d'une proximité affective car le réseau est composé d'indépendants. Ainsi, au-delà de la proximité physique, il existe une vraie proximité affective liée aux hommes permise par l'implantation dans le tissu local.

Ainsi, on a pu constater qu'un client adhérent réalise 30,6 % de ses achats chez Leclerc. Cette réussite est le résultat des diverses stratégies de la marque : programmes de fidélité, communication sur les valeurs de l'enseigne et surtout facteur humain. Cette valeur affective est assurée par un leader éponyme et les 500 directeurs de magasin qui apportent donc un complément d'âme aux programmes de fidélisation.

> L'argent rend-il fidèle ?



Stéphane CORRE, Directeur marketing et communication BRED - BANQUES POPULAIRES

La fidélité ne se fait pas sur le produit mais sur la relation humaine.

La banque est un des plus vieux métiers du monde... ! Le client confie son argent à une banque. La banque se charge des transactions et propose du conseil en matière d'épargne et de crédit. Il s'agit donc d'une relation simple concernant, certes, des produits complexes.

Concernant les produits financiers, l'engagement se fait à long terme, pour une durée moyenne de 12 ans. Et se base sur la confiance réciproque. La relation interpersonnelle entre le client et le banquier est donc primordiale. Il est possible de mesurer la capacité d'un client à être fidèle selon certains critères : le niveau de satisfaction du client, le désir d'achat et de réachat, la recommandation de la marque à son entourage.

Les produits bancaires requièrent un certain nombre de fondamentaux qui permettent à la relation client/banquier de se faire en toute confiance. La banque se pose un impératif : la sécurité. Sécurité des transactions, des avoirs, des signatures. S'ajoute à cela un véritable rôle de conseil. Le banquier doit savoir gérer les refus de prêt d'argent, il doit aussi pouvoir accorder sa confiance. Pour se faire, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance du client.

De plus en plus, la banque développe ses produits au détriment de la relation avec le client. En développant les agences en libre-service et en ligne, en plaquant des programmes de fidélisation inspirés de ceux de la distribution, la banque a diminué la relation interpersonnelle qui faisait sa force.

La démarche relationnelle doit être envisagée de façon plus approfondie. Le rôle de conseiller est à développer, ce qui passe par une meilleure connaissance des clients. Il est aussi nécessaire par exemple de modifier les horaires d'ouverture des agences, et de savoir parfois faire un geste commercial en faveur des clients.

La fidélité se situe davantage sur des composantes relationnelles que sur le produit en lui-même. Il s'agit bien plus de la qualité de la relation que du nombre de transactions. Comme partout, les leviers de la fidélité sont : la qualité de la relation, la qualité de l'offre et l'image de la marque. Cependant, ce triptyque ne peut fonctionner que dans la mesure où il s'inscrit dans la recherche d'un intérêt. Intérêt pour la banque et intérêt pour le client. L'argent rend donc fidèle. Mais il s'agit d'une fidélité non pas par vertu mais par intérêt.

LE REGARD DE L'EXPERT



Jean-Marc LEHU, Maître de conférences à la SORBONNE, consultant

Le véritable défi de la marque n'est pas de fidéliser les clients satisfaits mais plutôt de satisfaire les clients fidèles.

La fidélité est en général présentée selon la formule : “je reste, j'achète plus, je reviens”. Mais la fidélité marketing est beaucoup plus compliquée, elle est bien plus : “je reste et j'aime ça !”. Il est donc nécessaire de déconstruire les idées reçues concernant la fidélité aux marques.

Tous insistent sur l'importance du facteur humain. La relation client est certes incontournable, mais peu d'entreprises décident de fidéliser leurs employés avant de fidéliser leurs clients. Pourtant, il est plus important de sensibiliser son personnel, de l'impliquer dans le projet de l'entreprise, plutôt que d'investir beaucoup d'argent dans des programmes de fidélisation.

Il existe souvent une différence entre ce que la marque communique à l'extérieur et ce qu'on peut constater, notamment sur les conditions de travail de ses salariés. Si l'entreprise ne superpose pas parfaitement l'image souhaitée et l'image perçue, elle se cantonne à de la réclame. Elle doit pouvoir tenir ses engagements sinon le “marketing ira dans le mur”. Il ne faut pas perdre de vue que le marketing n'a jamais eu comme objectif de vendre mais de solliciter l'achat. L'objectif de la fidélité n'est pas l'achat, mais le réachat.

Il est donc impératif d'oublier les poncifs passe-partout et de revenir au cœur du problème : la Marque.

La marque est une variable vivante, capable d'évoluer par elle-même. Il est aisé de faire de la fidélisation par le prix, les canaux de distributions, la communication. Ce sont d'ailleurs des prérequis indispensables. Il est beaucoup plus compliqué de fidéliser via la marque. Il est impératif que la marque se renouvelle constamment. Même si on apprécie les Corn Flakes, on ne peut pas en manger tous les matins !

Une relation de confiance doit s'opérer continuellement. Il faut être prêt et volontaire pour s'engager. Le piège est de faire faire à la marque des prouesses en vue de satisfaire le client. Nous sommes convaincus que fidéliser passe par la satisfaction.

Pourtant, le véritable défi de la marque serait, non pas de fidéliser les clients satisfaits mais plutôt de satisfaire les clients fidèles. Il faut accepter l'idée que cette fidélité est librement choisie mais qu'en revanche elle est extrêmement fragile.

Les professionnels de la marque partent du postulat que le marketing est mort et que nous évoluons dans un univers anxiogène. Selon eux il est impératif de reconsidérer le client, de le respecter. Surtout, il est important de mieux le connaître, ils se servent alors d'études très complexes. Une fois le consommateur bien observé, les directeurs marketing s'attachent à identifier son potentiel pour ensuite le récompenser. Il semble alors que la fidélisation soit devenue une contrainte opérationnelle, un coût obligé. De plus, il est évident que la fidélité n'entraîne absolument pas d'unicité. La fidélité absolue n'existe pas. Lorsqu'un client adhère fait 30 % de ses achats chez Leclerc, il effectue donc 70 % de ses achats ailleurs.

Tout ceci est extrêmement difficile à mettre en place. En effet, les professionnels de la marque n'en ont pas toujours la capacité (compte tenu de leur chiffre d'affaire). De plus, il s'agit d'un investissement à long terme et ils risquent donc de ne plus être présents pour toucher les bénéfices. Enfin, ils ne voient pas nécessairement l'utilité de la démarche.

On ne peut que trop demander à la marque. On peut revendiquer le même prix, la même distribution, mais il est impossible de revendiquer la même marque, c'est l'unique élément de différenciation.

■■■ Fidèle par communion ou par conviction ?

L'attitude du consommateur est remplacée par une véritable adhésion à la marque.

Lorsqu'on envisage la fidélité par conviction, par communion, on sort de la fidélité comme comportement, comme attitude. L'attitude du consommateur est remplacée par une fusion, une véritable adhésion à la marque.

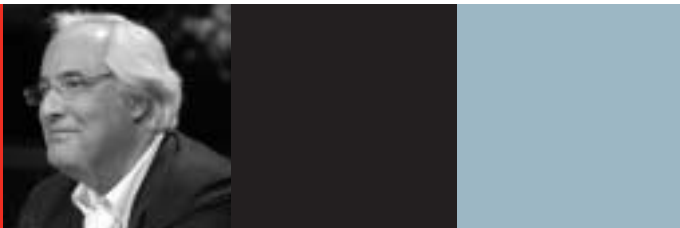
Cependant, cette attitude fusionnelle pousse plus facilement à la critique. Le public est sensible au moindre détail et ne se prive pas de montrer son mécontentement. On le remarque notamment pour La Poste ou encore en ce qui concerne les problèmes de dopage sur le Tour de France.

Dans la fidélité par communion, il s'agit de composantes plus aspirationnelles. Le Téléthon et le Tour de France fonctionnent avec les mêmes ingrédients : l'héroïsme, la générosité, la proximité, la fête, et la mise en avant du patrimoine de la France. Ce sont des ressorts qui touchent à la fidélité du cœur.

La Poste joue aussi sur la proximité physique et affective et elle est aussi un grand identifiant français.

GEORGES LEWI

> Des millions de fidèles chaque année au bord de la route L'énigme du tour de France



Marc GUERIN, Directeur marketing et commercial A.S.O TOUR DE FRANCE

L'attachement au Tour de France vient d'un sentiment de communion et de fierté nationale.

La fidélité au Tour de France se situe entre conviction et communion. Cet événement sportif rassemble 12 à 15 millions de spectateurs au bord des routes. Il est retransmis par 75 chaînes dans 170 pays, ce qui correspond à 2 milliards de contacts TV. C'est l'événement sportif le plus connu des Français.

Il s'agit donc d'une marque puissante, à très forte notoriété, d'autant plus qu'elle a su développer des rendez-vous tout au long de l'année avec, par exemple, la présentation du parcours. De plus, elle est reprise dans de multiples déclinaisons. En effet, son image est exploitée régulièrement par les partenaires et fournisseurs officiels et il existe une commercialisation dans le monde entier d'une gamme complète de produits dérivés, casquettes et T-Shirts mais aussi vélos et matériel de cyclisme...

Tous les ans, 12 à 15 millions de spectateurs assistent au Tour. En moyenne, ils ont effectué 105 km et restent au bord du parcours durant 7 h 30, pour voir passer le peloton seulement quelques minutes !

Alors comment expliquer cette énigme ? Il est davantage question de magie. Le Tour de France possède une dynamique de marque qui s'articule autour de quatre piliers.

L'héroïsme

C'est un exploit sportif, où des héros "qui ont su garder une humanité" font preuve de ténacité et de performance.

La générosité et la proximité

Le Tour va à la rencontre du public. Il est fédérateur, transgénérationnel et intéresse toutes les catégories sociales. Il est synonyme de gratuité et de don.

La fête

Le Tour est une immense fête conviviale le long des routes. C'est l'été, le 14 juillet, les vacances... En comparaison avec d'autres événements sportifs, le Tour doit largement son succès au fait qu'il se déroule en période de vacances estivales.

La France

Cet événement s'inscrit dans l'histoire et le patrimoine français, ancré dans chaque région et proche du terroir.

La fidélité et l'attachement au Tour de France viennent en partie d'un sentiment de communion, et de fierté nationale. Il s'agit bien de la plus importante course cycliste au monde, organisée chaque année en France.

Le Tour est centenaire et il est perçu par tous comme un élément du patrimoine français. De plus, c'est un événement populaire par excellence qui renvoie inconsciemment à des souvenirs d'enfance et aux vacances en famille.

23 nationalités sont représentées au bord du parcours et en particulier sur les étapes de montagne. Cette consommation aux quatre coins du monde relève véritablement de la fidélité par conviction. En effet, les trois conditions d'une fidélité par conviction sont réunies. La dimension patriotique dans la mesure où les spectateurs étrangers soutiennent un coureur ou une équipe. La dimension médiatique puisqu'il existe une importante surface média qui fait du Tour le 3ème événement sportif mondial. La dimension culturelle, par un système orienté sur des valeurs et des représentations.

> La fidélité du cœur existe-t-elle ?



Florence DUGUET et Nicolas HAMEL, Directrice développement et directeur partenariat A.F.M. TELETHON

Le Téléthon se développe à travers les hommes et leurs valeurs.

Le Téléthon, c'est l'histoire d'une rencontre entre l'Association Française contre les Myopathies et un public. La première rencontre a lieu début décembre 1987 et on assiste alors à un véritable coup de foudre. Depuis, l'événement remporte chaque année un franc succès. À la première édition, 22 millions d'euros avaient été récoltés. En 2004, on a pu compter sur 98 millions d'euros. Ce coup de foudre s'est transformé en une fidélité qui ne repose pas sur la raison mais sur la passion.

Cette réelle fidélité vient du fait que le Téléthon est fondé sur des valeurs fortes, sincères et qu'il bénéficie d'une légitimité incontestable. L'A.F.M. est composée de personnes concernées, convaincues et qui ont fait dès le départ le pari de la Recherche, en créant notamment le laboratoire Généthon. Le Téléthon s'inscrit dans une stratégie d'intérêt général, citoyenne, qui dépasse sa propre thématique.

De plus, il existe une totale transparence de l'action et de l'utilisation des fonds.

Le Téléthon est un événement unique et il a su devenir un véritable rendez-vous. C'est une émission marathon, fortement médiatisée, dans laquelle on ressent une sincère mobilisation. L'événement est porté par des artistes, relayé par les radios locales et on dénombre 22 000 animations sur le terrain. L'émission télévisée n'est en fait que le miroir de la solidarité perçue sur le terrain.

Mais la question demeure : pourquoi cela dure-t-il ?

D'une part, il y a les personnes qui s'impliquent par réelle conviction. Ce sont avant tout, ceux qui se sentent proches de la cause et qui croient fortement aux progrès de la science. D'autre part, on constate aussi une fidélité par communion. Les personnes pour qui le don est une valeur, notamment au sein de la famille. Ils ont le sentiment de participer à une œuvre et souhaitent transmettre cette conviction à leurs enfants.

De plus, le sentiment de communion est créé par le fait qu'il met en lumière la France solidaire et humaine. Cette cause met en avant la fête, ce qui pousse à revenir la fois suivante. On remarque en effet une croissance forte de l'intérêt à participer à un événement solidaire "hors du commun", à un événement national à caractère local.

Afin de fidéliser tout au long de l'année, l'A.F.M. s'implique avec des bénévoles dans les associations locales.

Cet événement s'est aussi étendu au monde de l'entreprise par des opérations de partenariat. L'initiative vient le plus souvent d'un salarié doté d'une réelle conviction. La participation au Téléthon répond alors à son besoin d'exprimer et de partager son engagement. Il prend conscience que ses convictions personnelles peuvent avoir un impact considérable en étant relayées par l'entreprise.

Le monde de l'entreprise ne peut pas rester indifférent à un événement médiatique national à forte résonance locale. Le Téléthon devient alors un outil relationnel, dans la mesure où il n'appartient à personne mais plutôt à tout le monde. Il permet de créer du lien au sein de l'entreprise. Le Téléthon pourra se situer dans les mêmes aspirations, les mêmes valeurs que celles de l'entreprise.

La réussite des partenariats entre le Téléthon et les entreprises vient de la fusion des communions et des convictions. D'une part, l'entreprise (re)découvre les vertus de la communion, nourries des convictions de ses publics et sort alors de ses codes traditionnels. D'autre part, les salariés réinvestissent, un instant, l'entreprise comme un espace collectif possible. Définitivement, le Téléthon génère plusieurs fidélités fortes car il se développe à travers les hommes et leurs valeurs.

> Fidèle au passé, au présent ou à l'avenir ? La Poste et les 80% d'attachement à son service public.



Jérôme LEFEVRE, Directeur des marques de la POSTE

Un attachement qui va au-delà de la relation interpersonnelle avec le postier.

L'entreprise est une personne que l'on croit connaître et dont on s'aperçoit bien souvent qu'elle est très différente. En ce qui concerne La Poste on peut relever certains paradoxes entre l'image perçue et la réalité.

Tout d'abord, les chiffres l'attestent, La Poste est l'entreprise préférée des français, avec 80 % d'attachement. Elle est très présente dans notre quotidien et fait partie du paysage. Pourtant, elle est vivement critiquée, les usagers ne supportent pas d'attendre aux guichets, dans des locaux qu'ils jugent peu conviviaux. On assiste à une réelle montée de l'exigence qui est sûrement le résultat de l'aphorisme "Qui aime bien châtie bien".

Un autre décalage demeure, La Poste est associée à une image rurale alors qu'elle est majoritairement développée dans les zones urbaines.

Par ailleurs, l'image du monopole persiste, notamment en ce qui concerne les subventions de l'Etat. La Poste est construite sur un mythe aux valeurs républicaines, sur le modèle du Service Public à la française.

Cependant, il n'existe que peu de subventions de l'état et son chiffre d'affaire est à 75 % en pleine concurrence. De plus, son image est en contradiction avec le développement international de la Poste. Elle est le 3ème opérateur européen, constitué de 200 filiales. Elle se sert d'outils industriels de pointe, notamment en ce qui concerne la vitesse du tri postal. Elle s'est aussi développée sur Internet, en devenant un opérateur électronique qui gère 4 millions d'adresses. Il existe donc un décalage important entre l'image archaïque et la modernité. On peut noter que 80% du chiffre d'affaire de La Poste vient des entreprises alors que la lettre des particuliers n'en représente que 2 %. L'entreprise est constituée autour de trois pôles : courrier, colis express et services financiers.

La Poste est donc sujette à de nombreuses idées reçues. Sa fidélité perdure et il s'agit largement d'un attachement par communion. Cette entreprise fédère autour de ses valeurs, de ses engagements et de son rôle social. Par exemple, elle encadre l'opération Pièces Jaunes et achemine toutes les promesses de dons au cours du Téléthon. La relation affective va donc au-delà de la relation interpersonnelle avec le postier.

Aujourd'hui, on assiste à l'ouverture au marché concurrentiel, du fait notamment de l'internationalisation. La Poste va passer du monopole à un marché segmenté. Il est alors nécessaire de rester compétitif en mettant en place une réelle fidélisation. L'enjeu est donc : comment conserver ces atouts ? Une mutation est nécessaire. En effet, pour l'instant les usagers n'ont pas réellement d'autre choix que de s'adresser à La Poste. La fidélité par communion est aussi établie sur une fidélité par obligation. Mais lorsque l'ouverture à la concurrence sera effectuée, on risque d'assister à un comportement de sanction vis-à-vis de la Poste. Il est donc impératif de promouvoir la performance de l'entreprise quand elle est encore en situation de monopole. Il s'agit de fortifier le socle qui va ensuite se transformer en véritable fidélité lorsque le marché sera ouvert. Il est nécessaire de faire fructifier la confiance en interne pour qu'elle ne devienne pas trop vulnérable et par conséquent encline à susciter un désaveu.

L'avantage sera alors de passer du statut de monopole au statut de marque leader, ce qui aboutira à un réel sentiment de fierté.

LE REGARD DE L'EXPERT



Krystel BLONDEAU, Spécialiste des marques

Avoir un contact avec le public est une incroyable opportunité.

Le Tour de France, le Téléthon et la Poste sont des marques atypiques et le public ne se demande d'ailleurs absolument pas si ce sont des marques. On se pose la question : fidèle par conviction ou par communion ? Mais, finalement, peut-il y avoir communion sans conviction préalable ? La communion peut s'opérer à partir du moment où il existe des croyances, des convictions. La marque en ce sens fonctionne comme un repère.

Le Tour de France et le Téléthon ont en commun des valeurs de cœur et de générosité. Ce sont des événements populaires qui créent une véritable communion. Le Tour de France met en scène le dépassement de soi, des héros accessibles, et le patrimoine français. Le Téléthon sert une cause juste, où l'on peut percevoir la France généreuse, il est aussi le reflet de notre bonne conscience. Ces deux événements sont de véritables rendez-vous de partage dans lesquels s'est mise en place une sorte de ritualisation, en particulier du fait des effets d'annonce au cours de l'année. Ils deviennent des événements incontournables et des cérémonies attendues.

Avec la communion populaire, on atteint une sorte de magie, où se mêlent l'émotion et la proximité. A ces occasions, c'est le cœur qui parle sans que l'on ait l'impression de faire un acte de consommation.

En ce qui concerne La Poste, c'est une institution dans le paysage français. Elle fait partie du patrimoine, notamment grâce à sa multiprésence, sa proximité. Comme pour le Tour de France et le Téléthon, il s'agit d'une institution nationale qui est représentée au niveau local. Tous constituent des repères.

Mais la communion est-elle accessible à toutes les marques ? C'est une incroyable opportunité d'avoir un contact avec le public. Le facteur humain est indubitablement là. Ces marques, ces événements créent une vraie proximité, voire un rite. Cette ritualisation est composée de signes de reconnaissance entre les "fidèles". C'est donc la pratique collective qui crée cette communion.

Les marques pourraient avoir intérêt à re-créeer des rites de consommation, à développer des moments de communion. Il serait effectivement intelligent d'étendre ces vertus au mass market. C'est le cas notamment du sponsoring lors de grands événements sportifs. Etre partenaire pendant les Jeux Olympiques permet de compenser ce manque de relationnel direct et d'établir une véritable proximité, indispensable à la mise en œuvre de la fidélité.

> Faut-il encore être fidèle aux marques et dans quelles conditions ?



Georges LEWI, Coordinateur du Forum des Marques, Directeur général de BEC-INSTITUTE, Chargé d'enseignement à HEC et au CELSA

C'est le public qui fait la marque.

La fidélité aux marques est-elle une fidélité à un objet ou à un sujet ? Autrement dit, il est intéressant de se poser la question du statut de la marque : objet ou sujet ?

Cette question renvoie en fin de compte à la problématique de l'éthique de la marque. En effet, nous avons pu mettre en évidence le fait que la marque se doit d'être éthique. Cette éthique renvoie à un sujet, le patron, ses salariés. En cela, la marque doit impérativement s'incorporer dans les employés de l'entreprise. Le public doit pouvoir saisir une cohérence entre le discours et la pratique.

Pourtant, il ne faut pas perdre de vue le fait que la marque est un objet communicationnel. La marque est différente du marketing. Marque et marketing sont d'ailleurs antinomiques. Ainsi, la marque doit rester incarnée pour exister.

Last but not least, le nouveau modèle pour la marque serait alors d'appartenir aux consommateurs. Les marques qui suscitent une fidélité sincère et pérenne sont celles qui ont été fabriquées par les consommateurs comme le Tour de France et le Téléthon. Dans ces exemples, c'est le public qui fait la marque. Et c'est dans ce cas de figure que la marque redevient un sujet.

Une marque éthique, aux valeurs fortes, portée par des consommateurs, incarnée par les employés et un patron, engendre une fidélité forte et sincère.



Francois LAURENT, worldwide marketing and sales consumer insight network manager, THOMSON

C'est la marque qui doit tenir ses engagements, et non le consommateur.

Qui doit être fidèle ? Est-ce la marque ou le consommateur ? Il faut revenir au sens : être fidèle c'est tenir ses engagements. C'est donc du ressort de la marque.

Au départ, la marque est une signature, un positionnement, une image.

Ensuite, la marque est devenue un signe social, une forme de distinction. Le consommateur n'achetait plus des produits mais de la communication. A partir de ce moment là, le consommateur était-il fidèle à la marque ou à l'image que la marque lui renvoyait de lui-même ?

Aujourd'hui, on assiste à une dénonciation des méfaits de la marque. Le consommateur à force d'être fidèle devient l'esclave des marques. C'était le cas avec la révolte consumériste lors de la parution du livre No Logo.

Ainsi, les valeurs de représentativité ont explosé. La nouvelle économie amène d'autres valeurs. Le consommateur recherche de nouveaux repères et il possède de nouveaux outils comme Internet pour comparer les produits.

Alors, pour que le consommateur reste fidèle à une marque, celle-ci doit remplir ses engagements. Tout d'abord, les produits doivent être de qualité, fiables. Ensuite, la marque doit être porteuse de valeurs éthiques. On attend d'une marque qu'elle soit respectueuse de ses salariés et de ses clients.

L'atout d'une marque est d'être portée par un manager. Elle reprend corps et permet donc une meilleure lisibilité, notamment sur ses valeurs et ses engagements.

Pour autant faut-il toujours acheter les mêmes marques ? À être trop fidèle aux marques, le consommateur perd une part de sa crédibilité. La marque ne sera pas encline à respecter ses engagements si ses consommateurs sont trop fidèles. Finalement, c'est la marque qui doit tenir ses engagements et non le consommateur.



Benoît HEILBRUNN, Professeur à L'ESCP-EAP

La fidélité des consommateurs n'est que le miroir de la fidélité de la marque à elle-même, son éthique.

Afin de mieux comprendre les enjeux de la fidélité aux marques, il est intéressant de soulever certains paradoxes.

Tout d'abord, le contraire de la fidélité, est-ce l'infidélité ou l'insensibilité ? La notion de sensibilité à la marque renvoie à l'importance que peut avoir la marque dans le processus d'achat. On peut se demander si le consommateur est fidèle parce qu'il y a plusieurs marques ou parce qu'il est impliqué dans les marques.

Ensuite, on assiste à une anthropomorphisation de la marque. On applique ici aux marques des logiques de relations humaines. Dans ce cas précis, la fidélité aux marques est comparée au cadre du mariage qui fonctionne à l'exclusivité. Pourtant, en ce qui concerne les marques on ne peut pas parler d'une fidélité mais de plusieurs fidélités. La fidélité aux marques ne peut être un concept monoaxial. Il faut donc sortir du schéma de la monogamie.

D'autre part, la fidélité consiste en un réachat, ce qui implique une certaine constance, une répétition de l'achat. Alors que le marketing nous propose de la nouveauté perpétuelle, comment introduire une notion de constance ?

Enfin, il faut distinguer l'attachement et la fidélité. L'attachement est une attitude favorable à l'égard d'une marque alors que la fidélité est un comportement, une action.

Pour finir cette déconstruction, il est temps d'arrêter de sacraliser les marques. Il est impératif de revenir à un contrat fonctionnel.

Il est nécessaire de se poser plusieurs questions : pourquoi les consommateurs aiment-ils les marques ? quelles conséquences peut avoir cet attachement ? On peut alors distinguer trois types de fidélités.

La fidélité raisonnée : Le consommateur est peu impliqué à l'égard de la marque, il n'est pas inconditionnellement fidèle. Il se base sur des notions de praticité voire de supériorité technique. Il s'agit bien plus d'une routine, que Freud appelait "la compulsion de répétition".

La fidélité partagée : La variété, le panachage est nécessaire, mais le client reste fidèle à quelques marques.

La fidélité inconditionnelle : Sans cette marque la vie serait significativement différente. La marque devient un automatisme, un réflexe.

La vertu est alors d'être capable de résister à la tentation des autres marques, notamment en situation de rupture de stock. On distingue alors plusieurs niveaux de fidélité : soit le client décide de choisir un substitut, soit il préfère reporter son achat ou plus radicalement il est prêt à changer de magasin.

Une question demeure : comment allier la constance d'achat et le renouvellement de la marque ? La constance de la marque serait alors la constance du contrat qu'elle s'est imposée, la promesse qu'elle s'est engagée à tenir. Il existe donc un lien évident avec l'éthique. L'éthique de la marque porte sur son invariabilité lorsqu'elle se projette dans l'avenir. La marque devra donc dire ce qu'elle va faire et faire ce qu'elle dit. La fidélité des consommateurs ne sera que le miroir de la fidélité de la marque à elle-même, donc de son éthique.

Or pour être éthique la marque doit s'incorporer dans les salariés et dans son leader.

Sans leader la marque perd de sa légitimité. Elle n'est plus qu'un objet communicationnel, sans transmission de valeurs et de culture. C'est pourquoi, la marque ne doit plus être dirigée par des directeurs de la communication mais par de véritables leaders charismatiques qui véhiculent une éthique.



Philippe BLOCH, Co-auteur de "SERVICE COMPRIS", Fondateur de COLUMBUS CAFE

Les salariés sont les premiers clients.

Bien souvent il y a un véritable décalage entre le discours des professionnels de la marque "le client doit revenir au centre de l'organisation" et la réalité. La marque doit s'incarner par d'autres composantes que la publicité et la communication, il faut l'ancrer dans la réalité, dans la relation avec les consommateurs.

En 1900, il y avait 300 000 cafés en France, de nos jours il n'y en a plus que 43000. Ce marché souffre d'une absence totale d'innovation du produit, porté par des employés qui n'appréciaient pas leur métier. C'est pourquoi Columbus Café a souhaité créer une vraie rupture. Le but était de vendre un service qui réponde à des besoins. Cependant, tous pensaient que Columbus ne fonctionnerait pas à cause des attentes du marché français. Vendre du café à emporter dans des gobelets dans un espace non fumeur ne semblait pas répondre à l'usage des français. Pourtant, Columbus a très bien fonctionné sur le concept. C'est pour des raisons structurelles plus que conceptuelles que Columbus n'a pas remporté le succès escompté. Plusieurs problèmes que Columbus Café a rencontré sont à éviter, notamment il est indispensable de s'implanter sur un emplacement stratégique.

L'alchimie du succès est beaucoup plus difficile à décortiquer que la simplicité de l'échec. L'échec nous enseigne beaucoup, là où au contraire on ne sait jamais bien pourquoi on a réussi. C'est pourquoi, en analysant les mésaventures du Columbus Café, une idée est à retenir : il faut radicalement penser autrement. Il faut savoir imposer ses idées même si elles semblent aller à l'encontre des habitudes des consommateurs. L'innovation véritable se doit d'être en rupture avec les codes traditionnels, car aucune étude de marché ne peut être projective. On n'a jamais vu des femmes manifester pour obtenir du Bifidus Actif ! Il faut savoir suivre ses intuitions.

Cependant, le plus important reste le management des hommes et des équipes. En effet, les salariés sont les premiers clients. Lorsque la marque ne peut pas faire beaucoup de communication, les employés sont en première ligne et deviennent donc les ambassadeurs de la marque. Il est alors indispensable de fidéliser son équipe et d'induire une culture de service à ses employés. De même, il est indispensable que le chef d'entreprise puisse incarner l'éthique de la marque. Globalement, Columbus est très bien perçue, et apparaît comme une entreprise plutôt "sympa". D'autant que très vite a été mis en place des processus avantageux pour les salariés. Par exemple, le "Birthday Off", très populaire parmi les salariés, et qui consiste à offrir un jour de congé supplémentaire aux salariés le jour de leur anniversaire. En somme, il s'agit de traiter ses collaborateurs comme on souhaite traiter ses clients.

Afin que le client puisse donner sa confiance à la marque, le chef d'entreprise se doit de rester fidèle à ses valeurs, notamment, Columbus avait décidé de ne pas céder sur un cas de racisme car cela était contraire à son éthique. Il ne faut définitivement pas perdre de vue que c'est le dirigeant qui donne une consistance à la marque.



Rita MAZZOLI, Rédactrice en chef de *MARKETING MAGAZINE*

Lorsqu'il existe des dichotomies entre le discours et le vécu, le consommateur n'a plus de raison d'être fidèle.

Lorsque l'on parle de fidélité, on retrouve des valeurs qui sont : la foi, l'engagement, l'alliance, etc... Il est souvent question d'une relation d'engagement comme dans un couple. Mais quelles sont les raisons pour lesquelles on souhaite rester avec un partenaire, en l'occurrence la marque ?

D'une part, la marque doit évoluer à la même vitesse que le consommateur. On constate souvent des décalages, à cause notamment des nouvelles technologies.

D'autre part, il faut à tout prix éviter les "Tue l'amour", les petites choses du quotidien qui poussent à la rupture...

En matière de marque, ces "tue l'amour" naissent des programmes de fidélisation.

C'est en particulier le cas lorsque l'on se rend compte que notre voisin dans l'avion paie deux fois moins cher que nous. Et pourtant la marque nous déclare qu'elle nous aime, qu'elle nous connaît et qu'elle veut qu'on lui soit fidèle.

C'est aussi le cas lorsque le Directeur Général d'une enseigne intervient dans une émission et qu'il fait part de ses valeurs, de son éthique. Quelques jours plus tard, on apprend que la marque procède à de grands plans de licenciements.

Lorsqu'il existe de telles dichotomies entre le discours et le vécu, le consommateur n'a plus de raison d'être fidèle.

3^{ème} FORUM DES MARQUES

Le Forum des Marques est organisé en partenariat
avec France Info, La CityRadio et Le Mouv'

Renseignements :

HighCo

Tél. : 01 41 11 65 00 - www.highco.fr

BEC-institute

Tél. : 01 42 21 36 35 - www.bec-institute.com

