

Le court terme et le long terme
peuvent-ils être réconciliés pour dynamiser
et pérenniser la marque ?

Promotion et fidélisation : UNE RÉCONCILIATION au nom de la marque

N'allez jamais dire à un responsable marketing que la promotion commerciale peut être un outil efficace pour fidéliser les consommateurs de ses produits ! L'illogisme de la proposition risquerait de rapidement ridiculiser à jamais son auteur. Pour une raison fort simple. Par définition, tout oppose la promotion et la fidélisation. Ne serait-ce que sur l'aspect temporel de leur action. La promotion aspire à stimuler les ventes à court terme en poussant le produit vers le consommateur à l'aide d'avantages supplémentaires directs ou différés. La fidélisation aspire à conserver sur le long terme la consommation de clients identifiés comme fidèles pour des raisons naturelles et choisies. Pire, la promotion à répétition risque de transformer le client en chasseur de primes, alors que la fidélisation s'efforce avant tout de développer une relation de confiance. D'aucuns ne retiendront enfin de la promotion que son aspect réactif et opérationnel, alors qu'ils associeront la fidélisation à la réflexion et à une volonté stratégiques. Promotion et fidélisation sont donc bien deux frères ennemis qui, systématiquement, se toisent avec dédain ou s'ignorent avec mépris.

Promouvoir pour fidéliser

Dans ces conditions, peut-on espérer voir cet affrontement cesser avec la victoire de l'un des protagonistes et/ou la disparition de l'autre ? Les promotions cesseront le jour où toutes les entreprises du marché concerné accepteront de ne plus en faire. Autrement dit, jamais ! Ne serait-ce que parce que cela signifierait l'existence d'une entente discriminatoire implicite sur les prix, condamnée sur la totalité des marchés libres. Les tentatives de fidélisation des consommateurs cesseront le jour où chaque consommateur acceptera de ne

** Maître de conférence en marketing à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne. Auteur de Stratégie de fidélisation, Editions d'Organisation, 2003.*

plus jamais changer de marque tout au long de sa vie. Autrement dit, jamais ! Dans toute économie de marché, une telle hypothèse est idéologiquement absurde et socialement impossible. Ainsi, tels le Yin et le Yang, promotion et fidélisation semblent contraintes à se tolérer l'une l'autre. Mais en définitive, le débat empreint d'Arlésienne de l'affrontement promotion versus fidélisation mérite-t-il réellement d'être (ré)ouvert ?

N'existe-t-il pas d'ailleurs des contre-exemples qui permettraient de relativiser, sinon de clore, ce vieux débat ? Le cas du nouveau programme de fidélité lancé par Carrefour en 2004 illustre la possibilité d'insérer des promotions dans une stratégie de fidélisation. Le client sélectionne 25 produits dans une liste de 200. Chaque achat de ces produits génère une "réduction libre" créditée sur un compte et chaque mois sous certaines conditions, un chèque fidélité est adressé à ce client. Ce dernier bénéficie en parallèle de bons de réduction, de réductions exclusives et de 10% de réduction

supplémentaire en cas de paiement avec la carte de l'enseigne, la carte Pass. Même s'il peut paraître complexe, ce programme, résumé en ces quelques lignes, comporte un double avantage. En premier lieu, il ôte à la promotion son caractère habituellement très ponctuel, en l'institutionnalisant sur une année. Ce qui peut permettre de susciter des "habitudes" fidélisatrices. Notamment puisqu'en second lieu, il incite le client à se "déclarer" de fait pendant un an, fidèle à 25 produits de marque. Mais, il requiert une imposante logistique de l'information et de la

D'aucuns pourraient être prompts à recommander la solution miracle d'une harmonisation interne autoritaire, avec l'établissement d'un centre décisionnaire unique. Mais si la centralisation comporte une qualité potentielle innée en matière de cohérence, elle est aujourd'hui peu propice à la nécessaire souplesse réactive que réclame un marché qui se développe et se modifie en temps réel.



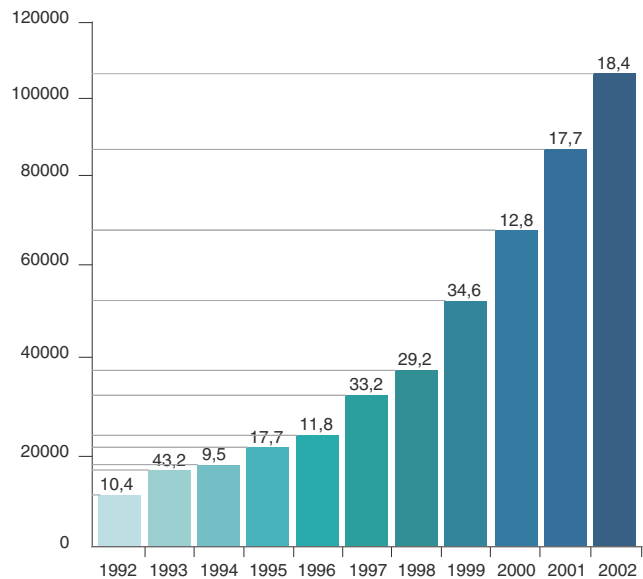
gestion des chèques et autres bons. Et ce, sans pour autant assurer l'enseigne que le client ne viendra pas faire principalement, sinon exclusivement chez Carrefour, les seuls achats pour lesquels il sait pouvoir bénéficier de réductions promotionnelles, qui ne seront dès lors plus réellement fidélisatrices...

Coexistence pacifique

Dans des proportions assez impressionnantes, le nombre d'actions promotionnelles n'a cessé d'augmenter ces dernières années comme l'indiquent les chiffres de BIPP. Cela semble logique. En période de ralentissement ou de récession économique, le marché étant plus restreint, les opérations promotionnelles doivent permettre de déclencher des achats, notamment d'impulsion, voire de permettre au moins de générer du trafic sur le lieu de vente. Certes, plus le nombre de ces actions promotionnelles croît, plus les entreprises s'inquiètent légitimement de cette coûteuse croissance inflationniste. Mais l'émulation concurrentielle l'emporte pourtant le plus souvent et l'imagination de la surenchère ne semble pas avoir de limite. Les NIP (nouveaux instruments promotionnels) (ré)inventent chaque jour de nouveaux avantages pour séduire un chaland hésitant et sollicité de toutes parts. Toutefois, pendant cette même période d'augmentation des promotions en tout genre, on a jamais tant parlé de fidélisation. Jamais déployé autant de systèmes informatiques censés assurer un Customer Relationship Management des plus performants... La fidélisation était devenue le Saint Graal de tous les Croisés du marketing. Ne serait-ce que pour vanter en contrepartie apaisante aux yeux de leurs frères d'armes financiers, ses mérites économiques, avec des facteurs favorables variant de 5 à 7 en général. Un client fidèle revenant a priori 5 à 7 fois moins cher qu'un client recruté... Faut-il y voir une contradiction ? Certes non ! Car en définitive, il convient d'accepter l'idée de plus en plus partagée par les marques de produits de grande consommation, que promotion et fidélisation ne peuvent être réellement opposées. La promotion est une technique dont l'efficacité n'est aujourd'hui plus à prouver. Mais elle relève bien de la technique à court terme, là où la fidélisation s'inscrit dans une optique stratégique à long terme. Promotion et fidélisation ne sont donc pas objectivement opposables, d'où leur possible coexistence. Mais elles peuvent en revanche aisément se contrarier et même se nuire, au grand détriment de la marque. Mal organisées, des actions

Evolution du nombre d'actions promotionnelles

Évolution en pourcentages



Source BIPP – représentativité d'environ 70% des opérations nationales, hors promotions en TV et radio

promotionnelles peuvent très vite remettre en question la fidélité naissante d'un consommateur envers la marque, voire altérer le positionnement et l'image de cette dernière dans les cas les plus extrêmes. Mal orchestrée, une stratégie de fidélisation peut devenir à ce point pesante, qu'elle nuira à l'efficacité d'une opération promotionnelle.

Synergie

Pourtant, à bien y regarder, promotion et fidélisation servent le même objectif de fond ! Pour l'une, il s'agit de dynamiser les ventes de la marque, pour l'autre de les pérenniser sur le long terme. L'une et l'autre sont donc bien au service d'un même mandant : la marque. C'est dès lors bien au nom de la marque que la "réconciliation" semble possible. S'il est admis, d'une part, que chaque action promotionnelle doit s'inscrire de manière cohérente dans un ensemble stratégique de gestion de la marque. S'il est admis, d'autre part, qu'une stratégie de fidélisation doit être en mesure de renouveler et stimuler en permanence les expériences positives de consommation de la marque, y compris à l'aide d'actions promotionnelles. Alors, promotion et fidélisation sont condamnées à s'entendre et peuvent même devenir synergiques. Dans ces conditions, où se situe alors l'erreur commise jusqu'à présent ? Simplement au niveau hiérarchique décisionnel de prise en considération. La stratégie de fidélisation relève le plus souvent de la direction

marketing, voire de la direction de l'entreprise si elle est réellement pensée comme un projet d'entreprise. Les actions promotionnelles sont à la discrétion de la direction commerciale, voire de responsables de gammes et/ou de marques. Autrement dit deux entités, quelles qu'elles soient, qui à un moment donné, vont en toute bonne conscience, gérer la marque avec des objectifs totalement différents. Le marketing, dans une optique de fidélisation, d'image positive de la marque, de relation de confiance instaurée... Le commercial, dans l'optique de parts de marché, de présence en linéaire, de résultats économiques rapides... De la contradiction potentielle latente naît alors le *casus belli* permanent.

D'aucuns pourraient alors être prompts à recommander la solution miracle d'une harmonisation interne autoritaire, avec l'établissement d'un centre décisionnaire unique. Mais si la centralisation comporte une qualité potentielle innée en matière de cohérence, elle est aujourd'hui peu propice à la nécessaire souplesse réactive que réclame un marché qui se développe et se modifie en temps réel. En revanche, peut-être est-il possible de considérer que la décentralisation des responsabilités ne doit plus porter désormais sur la répartition des variables du mix, produit et marque d'un côté, communication et promotion d'un autre, logistique et distribution ailleurs... mais sur les étapes de la vie du produit. L'idée est alors de dire que la marque peut/doit servir de fil conducteur, car elle est le seul véritable facteur pérenne d'un bout à l'autre de la chaîne de valeur. Le produit lui-même peut évoluer (repacking et copacking éventuels, vente au détail), hors

La marque n'est ni l'instrument ni la propriété des managers à quelque étape que ce soit. Elle est la variable de différenciation la plus précieuse, dont chacun doit contribuer au développement, mais également à la protection du capital.

vente directe, la stabilité du prix n'est pas contrôlable (pressions sur objectifs, marges de distribution), le circuit de distribution peut varier (apparition de nouveaux canaux, référencements parallèles), la communication peut évoluer (publicité sur le lieu de vente, adaptations locales)...

Hors du réseau point de salut

Le but est alors de définir en amont, un cadre stratégique clair, permettant la cohérence la plus parfaite possible entre les différentes étapes. Tout doit être mis en œuvre pour que l'identité et la personnalité de la marque soient conservées tout au long de la chaîne, étape après étape. Si des promotions sont envisageables, elles devront s'inscrire dans ce cadre. Parfois sollicitées par le marketing, d'autres fois déclenchées par le commercial. Mais toujours dans le respect de l'identité et la personnalité de la marque, afin que ni sa stratégie, ni son positionnement ne soient altérés ou simplement remis en question. A mille lieues de toute idée de centralisation, cette approche aspire au contraire à un meilleur fonctionnement collaboratif au sein d'un réseau souple et interactif dans l'entreprise. Un réseau ouvert sur l'extérieur pour ne négliger aucune partie prenante. Un réseau au sein duquel les objectifs de chacun peuvent alors être conciliés, dans le respect total d'un axe stratégique unique. Chaque étape est alors le prolongement logique et complémentaire de celle qui la précède, et la préparation utile et essentielle de celle qui lui succédera. C'est alors l'état d'esprit des managers et le respect du travail de ceux qui se situent avant et après eux dans la chaîne de valeur, qu'il faut améliorer et rétablir impérativement. Si l'émulation collective interne demeure un facteur sain de dynamisme, il faut parvenir à rediriger les pulsions individuelles de la compétition exclusivement à destination de la concurrence. La marque n'est ni l'instrument ni la propriété des managers à quelque étape que ce soit. Elle est la variable de différenciation la plus précieuse, dont chacun doit contribuer au développement, mais également à la protection du capital. ■

