

## **UNE SI DOUCE CAPTIVITÉ...**

### **MARKETING ET FIDÉLISATION VERSUS MARCHÉ ET CONCURRENCE**

Si aujourd'hui l'organisation économique nationale et internationale tend à donner une place toujours plus grande à la régulation par les marchés, cette soumission formelle masque un fonctionnement qui ne correspond pas exactement avec ce qu'on appelle bien rapidement les lois du marché. Ce texte essaie de montrer, avec l'exemple du marketing, que, dans les domaines où il est au cœur de la stratégie entrepreneuriale, lesdites lois du marché sont au mieux reconnues mais instrumentalisées pour être détournées, au pire peu conformes à l'existant.

Distinguer sous le vernis du marché ce qui en perturbe le principe idéal est entrepris par des économistes et des sociologues. Les économistes ont un outil bien rodé pour cela : celui de la concurrence imparfaite, qui permet de développer des analyses orthodoxes en dérivant du principe lui-même, la concurrence parfaite. L'intérêt, qui en fait aussi, d'un autre point de vue, la limite et le danger intellectuel, est de conserver un cadre d'analyse stable et connu en déviant pas à pas du principe de concurrence parfaite. Des sociologues interrogent les pratiques économiques et rencontrent la complexité sociale qui leur donne cadre et lieu. L'intérêt de cette sociologie économique est de relativiser le caractère absolu de principes édictés par des économistes. Le concept polanyien d'*embeddedness*, c'est-à-dire encastrement ou immersion, repris par Granovetter (1985), est placé au centre de l'analyse. L'usage du marketing comme révélateur du marché peut conduire à l'une comme à l'autre démarches ; celle qui sera cependant privilégiée ici, et qui donnera lieu à une discussion sur le concept de concurrence et le concept de marché, est la démarche orientée vers les pratiques plus proche d'une sociologie économique que d'une économie de la concurrence imparfaite.

Il s'agit ici de s'interroger sur le marketing et ses effets. C'est l'un des éléments constitutifs du management des entreprises auquel on ne pense pas nécessairement en parlant « d'économie de marché » ou en analysant les éléments de l'économie contemporaine que sont les deux mouvements de mondialisation et d'extension de la sphère de la régulation marchande. On commence par présenter la recherche de fidélisation qui occupe une place importante dans les développements marketing des années 1990 et qui s'oppose à une concurrence pourtant formellement présente. On discute ensuite des rapports contradictoires

---

\* Centre Auguste et Léon Walras (Université Lumière Lyon 2), ISH, 14 avenue Berthelot, 69363 Lyon cedex 07 (France). Tél : 04 72 72 64 07, fax : 04 72 72 65 55. E-mail : Jerome.Blanc@ISH-Lyon.CNRS.fr

\*\* Ce texte est une version plus courte d'un texte en travail dans lequel la transformation du marketing ainsi que les dispositifs de fidélisation sont davantage examinés.

entre marketing et marché. Lors de ces deux étapes, basées sur l'analyse des pratiques de marketing et plus particulièrement de fidélisation, on met en lumière les difficultés qu'ont les définitions habituelles de la concurrence et du marché à rendre compte du lien de clientèle. On suggère que la notion de concurrence peut être abordée à partir du degré de substituabilité des biens, tandis que la notion de marché peut être abordée à partir de la clientèle de l'entreprise et de sa segmentation.

## 1. LOGIQUE DE LA FIDÉLISATION VERSUS LOGIQUE CONCURRENTIELLE

Le marketing de fidélisation, l'un des nombreux axes de développement du marketing, a connu un succès foudroyant dans les années 1990. Il s'agit d'un élément de la catégorie plus large du « marketing relationnel » (CRM, ou *Customer Relationship Management*). Il s'avère que la logique de la fidélisation va à l'encontre de la logique concurrentielle qui régit formellement les marchés concernés.

### 1-1. De la fidélité à la fidélisation

Les stratégies visant à fidéliser la clientèle sont chargées d'enjeux importants pour les entreprises : elles tournent autour des notions de clientèle et de concurrence. La clientèle constituant un élément du capital immatériel des entreprises, les dépenses en fidélisation de la clientèle correspondent à un investissement immatériel, que la rétention du client permet de rentabiliser. Les justifications clairement exprimées dans les ouvrages de marketing reposent sur deux idées. En premier lieu, les profits véritables d'une entreprise proviennent des clients qui reviennent régulièrement se fournir auprès d'elle et non pas des clients versatiles qui changent de fournisseur au gré des promotions. En effet, le calcul de la « valeur actuelle nette » (ou *lifetime value*) d'un client, c'est-à-dire des profits nets actualisés qu'une entreprise peut anticiper sur les achats qu'il est susceptible de faire auprès d'elle tout au long de sa vie, montre que celle d'un client fidélisé est nettement accrue par rapport à celle d'un client ponctuel : non seulement le volume des achats de ce client est bien supérieur, mais en plus le coût d'acquisition du client est noyé dans ce volume<sup>1</sup>. En second lieu et en conséquence, il est plus profitable d'investir dans la pérennisation de la consommation de clients déjà existants que dans la conquête de nouveaux clients. Le coût d'acquisition d'un client est en effet élevé ; on estime généralement qu'il est en moyenne cinq fois supérieur au coût de sa fidélisation<sup>2</sup>. L'amortissement du coût d'acquisition nécessite ainsi que le client acquis le reste suffisamment. La fidélisation apparaît donc comme un complément nécessaire de la prospection.

---

<sup>1</sup> Reichheld [1996, p. 48] estime par exemple que l'augmentation de 5 points du taux de fidélisation entraîne une hausse de 35 à 95% de la valeur actuelle nette d'un client selon les secteurs.

<sup>2</sup> Lehu [1999, p. 42].

L'objectif de la fidélisation est de faire en sorte que le plus grand nombre possible d'acheteurs constituent une clientèle stable se fournissant en priorité, voire, dans l'idéal, exclusivement, auprès de l'enseigne. Les ouvrages de marketing intègrent depuis longtemps des sections sur les techniques de fidélisation de la clientèle, mais les années 1990 ont vu l'émergence du marketing de fidélisation comme élément central d'une stratégie marketing. Des ouvrages exclusivement consacrés à cela sont désormais publiés, depuis les ouvrages de type livres de recettes au début des années 1990 jusqu'aux ouvrages systématiques de type manuel avancé à la fin de la décennie<sup>3</sup>. La succession rapide des modes en la matière laisse cependant penser que ce mouvement fera bientôt place à une remise en cause des bienfaits de la fidélisation, dont certains déjà se font l'écho<sup>4</sup>.

La clientèle de l'entreprise peut être numériquement stable mais voir sa structure évoluer rapidement si des défections sont compensées par de nouveaux acheteurs à un rythme rapide. Fidéliser la clientèle revient à rechercher le ralentissement de cette rotation des clients. Pour cela, le client n'est plus seulement un acheteur dont l'acte d'achat est réalisé en dehors de tout lien avec le vendeur ou avec le dispositif de vente. La fidélisation de la clientèle passe par la création d'un *lien de clientèle*, qui suppose un échange verbal autour des produits voire sur d'autres sujets, des conseils, un apport de services en même temps que la vente ou dans un temps décalé, etc. Dès lors, le client n'est plus un simple acheteur, à tel point que, dans l'analyse du « lien monétaire », autrement dit dans l'analyse des liens impliqués par la relation monétaire, il est possible d'opposer le modèle de la monnaie comme liberté frappée, degré zéro et modèle standard du lien monétaire qui suppose en réalité son absence, au modèle de la monnaie comme vecteur de liens de clientèle<sup>5</sup>. Dans ce second modèle, l'acheteur est client au sens où sa fidélité laisse entendre qu'il est susceptible de renouveler automatiquement ses relations d'échange avec le même fournisseur ; on est dans ce que Hirschman et le marketing anglo-saxon qualifient de « loyalty » et dont la traduction française exacte serait « fidélité ». Dans le premier modèle, celui de la monnaie comme liberté frappée, l'absence de fidélité fait que le consommateur non seulement a la capacité de faire défection au sens que Hirschman donne à ce terme, mais en plus n'a pas de motif pour renouveler automatiquement ses relations d'échange avec le même fournisseur. Le principe de concurrence domine donc<sup>6</sup>.

La recherche d'une fidélisation du consommateur est concomitante de l'entrée en crise de la production de masse dans les années 1970-80 et de deux de ses résultats : la versatilité

---

<sup>3</sup> Pour ceux-ci, voir en particulier Lehu [1999] et Dewolf [1999].

<sup>4</sup> Bon et Tissier-Desbordes [2000] par exemple critiquent la recherche systématique de fidélisation sur deux points. Premièrement, elle se fonde sur l'hypothèse discutabile selon laquelle les consommateurs sont de moins en moins fidèles. Deuxièmement, elle produit un effet mécanique néfaste à terme pour l'entreprise : le vieillissement de sa clientèle.

<sup>5</sup> Voir Blanc [2001].

<sup>6</sup> Voir en particulier Hirschman [1970].

des comportements de consommation (ou « zapping » des consommateurs) issue d'un alignement progressif des offres et l'émergence de vastes réseaux commerciaux centrés sur une ou plusieurs enseignes disposant chacune de multiples établissements. Dans ce contexte, l'un des modes de survie passe par le développement d'une identité forte de l'enseigne. Les clubs d'adhérents, au sein desquels peuvent par la suite se déployer les systèmes de points, sont l'un des vecteurs de cette élaboration des identités commerciales. Ces clubs permettent en outre de mettre à profit le maillage d'un territoire par les multiples établissements d'une enseigne en conférant aux clients la possibilité d'utiliser dans tous ces établissements les avantages associés à leur adhésion.

La fidélisation peut être obtenue par de multiples moyens, dont la marque, la satisfaction à l'égard des produits, un ensemble de services annexes à la clientèle (dont des services après-vente), etc. L'une des techniques qui s'est le plus développée dans les années 1990 est celle des « programmes de fidélisation » par distribution de points d'achat. Cette technique utilise et détourne les représentations et affects associés à la monnaie et à l'idée de loyauté ou de fidélité<sup>7</sup>.

Le système de points fait des relations entre les entreprises organisatrices du programme de fidélisation et ses clients qui en bénéficient un espace local clos dans lequel sont utilisées les représentations monétaires. Ces dispositifs ne sont envisageables que dans le cadre de consommations renouvelables fréquemment par lesquelles l'accumulation de points et leur conversion en biens et services a un sens. Ils font souvent partie des avantages liés à l'adhésion du consommateur à un club. Ils concernent une part croissante des consommateurs ; ils se développent fortement depuis les années 1990 du fait de l'accélération de la concurrence liée aux déréglementations commerciales nationales et à l'émergence de grands réseaux de distribution. Une enquête réalisée en France par l'Observateur CETELEM en octobre 1998 montre que 8% des personnes interrogées participent à des programmes de fidélisation regroupant différentes marques ou différents types de magasins, tandis que 31% collectionnent des points qui permettent de bénéficier d'avantages tels que des cadeaux et des réductions (mais ce second chiffre cumule les points distribués sous forme de tickets, comme les points Esso, qui font partie de ces techniques, et les bons de réduction qui, eux, n'en font pas partie car leur distribution est en général déconnectée de la consommation du client)<sup>8</sup>.

Il semble que les premières entreprises à mettre en place des systèmes de fidélisation par points ont été, dès les années 1980 mais surtout à partir des années 1990, les compagnies aériennes qui ont proposé à leurs clients le gain de « miles » au fil des trajets effectués avec elles, convertibles d'abord sous forme de billets d'avion. À la fin des années 1990, soixante

---

<sup>7</sup> On l'a ailleurs analysé comme cas particulier de localisme monétaire, un localisme monétaire de captation (Blanc [2000, chapitre 12]).

<sup>8</sup> Sainz [1999, p. 16]. Cette enquête nationale quantitative a été réalisée auprès d'un échantillon de 520 personnes représentatives de la population française.

millions d'Américains bénéficiaient de ces *frequent flyers programs* des compagnies aériennes<sup>9</sup>. Ce type de dispositif s'est par la suite étendu à bien d'autres secteurs que le transport aérien. Il est devenu particulièrement en vogue parmi les enseignes de la grande distribution puisque, au début de la décennie 2000, la plupart des chaînes de super- et hypermarchés y ont recours ; celles qui n'ont pas mis en place de tels programmes ont généralement développé un système de fidélisation, par exemple sur la base d'une carte d'adhérent donnant droit à divers avantages (par exemple la carte Pass de l'enseigne d'hypermarchés Carrefour). La fidélisation par points a aussi conquis certains producteurs de biens de grande consommation comme l'alimentation, les détergents, les cosmétiques et autres produits à prix bas ou moyen dont l'achat est fréquent et régulier. Certaines banques enfin commencent à intégrer ces dispositifs, ce qui illustre la banalisation de leurs services pour une catégorie de clients qui hésitent de moins en moins à passer d'une banque à l'autre au gré des opportunités. De façon générale, la fidélisation par points concerne les produits banalisés (qui néanmoins peuvent porter une marque) et dont la fréquence d'achat est élevée, ainsi que, en général, les enseignes de distribution de produits ou de fourniture de services qui disposent d'un réseau dense de magasins.

Le client qui adhère à ces programmes est intégré dans un système où il devient captif. C'est certes une bien douce captivité et il en retire des avantages qui lui paraissent en valoir la chandelle ; en contrepartie sa consommation est analysée, disséquée et il fait généralement l'objet d'offres personnalisées et répétées.

---

<sup>9</sup> Lehu [1999, p. 31].

## 1-2. Marketing et concurrence

Comme d'autres dispositifs de fidélisation, les système de points reposent donc sur une idée simple : celle de capter puis retenir une partie des acheteurs d'un marché donné. Captation et rétention sont des termes que l'on rencontre en effet dans les écrits de marketing sur le sujet. La couverture d'un de ces nombreux livres de recettes comporte ainsi l'image d'un homme en costume trois pièces, debout, ligoté et au sourire très forcé<sup>10</sup>. La fidélité est le comportement qu'adopte le client et la rétention est l'effet que recherche l'entreprise. Fidélité et rétention sont les deux facettes d'une même pièce — pour cet homme saucissonné et forcé de sourire on pourrait dire : d'un même piège.

Ce qui est saucissonné n'est en fait pas seulement le client fidélisé : c'est aussi la concurrence. Avec la fidélisation apparaît une concurrence très imparfaite. A ce titre, la fidélisation est intégrable au cadre d'analyse néoclassique en tant que cause de comportements faiseurs de prix et non plus preneurs de prix. La question devient cependant plus ardue lorsqu'on interroge les raisons de ces comportements faiseurs de prix. Les critères néoclassiques habituels ne permettent pas de l'expliquer car atomicité, homogénéité et transparence formelles des marchés concernés peuvent donner lieu à des comportements faiseurs de prix dès lors que des pratiques de fidélisation sont mises en place et se révèlent suffisamment efficaces. L'existence d'une masse de clientèle captive a pour conséquence que les enseignes deviennent capables de se détacher des normes de prix en cours sur le marché et cessent, dans une certaine mesure, d'être preneuses de prix. Ainsi, même en commercialisant des produits strictement identiques à ceux commercialisés par d'autres enseignes<sup>11</sup>, l'établissement de clubs de clientèle dont la consommation doit s'orienter plus ou moins automatiquement auprès de l'enseigne organisatrice réduit la substituabilité de ces produits. De même, la fourniture aux clients fidélisés d'avantages sous forme de points conduit à brouiller l'information sur les prix des produits commercialisés, et ce d'autant plus lorsque les points sont utilisables pour acheter ces produits et non pas uniquement des produits spécifiques distribués comme cadeaux<sup>12</sup>. La conséquence est que, dans ce cadre, l'atomicité éventuelle des enseignes n'évite pas des comportements de gestion monopolistique ou oligopolistique du marché. Ainsi la fidélisation permet à l'enseigne qui la pratique d'éviter les effets d'une organisation formellement atomistique du marché, de produits formellement homogènes et d'une information formellement transparente.

Dans ce contexte, que faut-il donc entendre par concurrence ? Une définition de gestionnaire paraît au fond très adéquate : la concurrence est précisément ce qui, pour une entreprise, constitue la zone de danger, c'est « *l'ensemble des entreprises dont les produits ou*

---

<sup>10</sup> Gerson [1997].

<sup>11</sup> L'identité peut être celle de la marque, des modèles vendus mais aussi des services après-vente.

<sup>12</sup> C'est par exemple le cas des enseignes Leclerc et Fnac, mais pas des enseignes Champion ou Esso.

*services sont directement ou indirectement substituables à ceux de l'entreprise considérée* »<sup>13</sup>. Cette définition permet de rendre compte de façon plus efficace des effets de la fidélisation. Celle-ci constitue d'abord un facteur de réduction de la substitution des produits puisqu'elle conduit le client fidélisé à réduire voire cesser sa consommation de produits similaires proposés par d'autres entreprises. Mais elle constitue aussi, et ceci est beaucoup plus important, un facteur de réduction de la substituabilité des produits, autrement dit de la capacité même de substitution, dans la mesure où le client fidélisé au moyen d'un dispositif *ad hoc* est retenu captif<sup>14</sup>. Celui-ci ne peut plus envisager aussi facilement la défection au profit d'autres produits ou d'autres fournisseurs. L'atténuation de la concurrence n'est dans ce cas pas réductible à une question d'atomicité, d'homogénéité ou de transparence. Quoi qu'il en soit, moins les produits sont substituables, plus les entreprises qui les commercialisent ont la capacité de devenir faiseurs de prix. Dans ces raisons entre, en particulier et centralement, la relation formellement créée entre le client et son fournisseur régulier, autrement dit le lien de clientèle. L'existence d'un lien de clientèle entre deux partenaires d'un échange signifie que la relation des partenaires n'est pas close par le paiement de l'échange et qu'elle est susceptible de se reproduire automatiquement. Cette automaticité, cette instauration d'une routine de comportements est difficilement abordable dans le cadre de l'agent représentatif néoclassique. Ainsi le lien de clientèle que crée la fidélisation (par un système de points d'achat comme par d'autres techniques) fait que le client reproduit ses actes d'achat auprès du même fournisseur *a priori* selon son intérêt bien compris qui est d'accumuler des points, mais aussi, et en arrière-plan, tout simplement car il a pris cette habitude.

La caractérisation de la concurrence comme degré de substituabilité des produits permet donc de rendre compte du lien de clientèle que crée la fidélisation. Dans ce cadre, la concurrence est d'autant plus vive que les produits commercialisés par les entreprises sont substituables. Ce qui détermine le degré de concurrence est l'ensemble des facteurs qui affectent la substituabilité des produits. Parmi ces facteurs se trouvent certes l'homogénéité des produits et la transparence des informations, mais aussi la segmentation spatiale, la segmentation sociale et le lien de clientèle.

Si l'on va plus loin, on peut s'interroger sur les effets du marketing en général sur la concurrence ainsi définie. L'attitude marketing revient à connaître le public et s'y adapter

---

<sup>13</sup> Lendrevie et Lindon [2000, p. 710].

<sup>14</sup> Ces dispositifs sont variables. L'exclusivité d'une marque au pouvoir fort par exemple peut retenir captifs des clients qui n'iraient, sous aucun prétexte, acheter une autre marque ; l'existence de standards techniques spécifiques interdit aussi la fuite ou du moins la rend plus coûteuse (comme entre PC et macintosh) ; ou encore l'existence de clauses de contrats éliminant la garantie du constructeur si l'entretien du matériel n'est pas réalisé auprès d'une entreprise agréée. L'intégration dans un club de clients fidèles dotés de nombreux avantages est un de ces dispositifs.

pour l'influencer<sup>15</sup>. Cette influence est une séduction qui conduit une partie du public à être captée, donc devenir cliente. Parmi cette clientèle une partie deviendra fidèle. Cette fidélité implique quoi qu'il arrive une faible substitution des produits. Ceci ne suffit pas à remettre en cause le danger que représente la concurrence pour l'entreprise. Ce qui peut l'atténuer, c'est-à-dire atténuer la substituabilité des produits elle-même, c'est un dispositif qui retienne captif de façon suffisamment puissante le client pour que non seulement les produits de la concurrence soient faiblement substitués à ceux de l'entreprise considérée, mais aussi il soit plus difficilement envisageable de les substituer du fait des avantages accordés aux clients fidèles ou des coûts affectés à la sortie du dispositif. Autrement dit, ce n'est pas tant la fidélité du client que l'usage de dispositifs *ad hoc* fidélisant les clients et les maintenant captifs qui atténue la concurrence. Parmi la clientèle de l'entreprise une autre partie conservera des attitudes versatiles, allant et venant entre les fournisseurs ; pour cette clientèle versatile la substituabilité des produits, que l'absence de lien de clientèle ne permet pas d'atténuer, peut être combattue par la recherche de singularité dans les produits, autrement dit par les différenciations, réelles ou symboliques, qu'apporte l'attitude marketing.

Au total, que son objectif soit la fidélisation ou simplement le recrutement de nouveaux clients, le marketing tend fondamentalement à réduire la substituabilité des produits. Ainsi on ne peut considérer qu'il est un simple facteur d'efficience du marché. Le marketing n'est pas un facteur d'effets externes nécessairement positifs. Ceci va à l'encontre de la thèse, concernant la publicité, qui en fait un bien collectif générateur d'effets externes positifs car elle permettrait de rendre plus efficaces les décisions des agents en leur fournissant l'information nécessaire<sup>16</sup>. De même, la marque, sur laquelle porte la publicité, serait un facteur d'efficience car elle apporterait au consommateur une information et réduirait de ce fait voire éliminerait le besoin de se renseigner sur un produit avant de l'acheter<sup>17</sup>. Il est possible de refuser de considérer la validité d'une telle idée dans le seul cadre néoclassique de pensée car, si l'on admet que l'hypothèse de préférences individuelles autonomes est à la base de cette théorie, il faut convenir que le marketing, en opérant une manipulation exogène des préférences individuelles, ne permet pas de tirer de quelconques conclusions de cette théorie.

## 2. LOGIQUE DU MARKETING VERSUS LOGIQUE DU MARCHÉ

La fidélisation obtenue par des dispositifs de rétention des clients se réalise contre la concurrence. Si l'on s'éloigne de la seule logique de la fidélisation et que l'on embrasse la logique du marketing dans son ensemble, une autre opposition semble apparaître, cette fois

---

<sup>15</sup> Lendrevie et Lindon [2000, p. 29].

<sup>16</sup> Voir cette thèse dans Nelson [1974].

<sup>17</sup> Tedlow [1990, p. 43], citant David J. Reibstein.

entre marketing et marché. Le tout permet de reconsidérer la notion de marché après avoir reconsidéré la notion de concurrence, à nouveau à partir de la grille de lecture des pratiques de marketing.

### 2-1. Le marché soumis au marketing

Le retour sur la notion de concurrence qu'autorise l'examen des pratiques de marketing peut aussi s'appliquer à la notion de marché. En effet, qu'est-ce qu'un marché passé au crible du marketing ? Autrement dit, quelles sont les conséquences des pratiques de marketing sur le fonctionnement du « marché » et que peut-on en déduire quant à la validité ou non des caractérisations économiques habituelles du marché ? Il s'avère que la même critique faite à la notion de concurrence peut être faite à la notion de marché. Pour cela on peut partir de cette pointe extrême du marketing qu'est le marketing de fidélisation, dont l'objectif est de retenir le client préalablement recruté.

La définition habituelle du marché est une définition par produit : le marché est le marché d'un produit. La concurrence monopolistique bien analysée par de nombreux économistes depuis en particulier Chamberlin rend cette base de définition difficile à tenir puisque la différenciation des produits liée au marketing crée alors une hétérogénéité des marchés, favorable à des comportements monopolistes en situation formellement concurrentielle. Il semble préférable de s'en tenir aux pratiques des entreprises elles-mêmes et à nouveau de faire confiance aux gestionnaires. Le marché apparaît alors comme une métaphore de la clientèle : le marché d'une entreprise c'est sa clientèle. C'est ainsi que chez les gestionnaires les notions de segment et de segmentation du marché font référence en général non à des produits mais à des groupes de personnes. « *La segmentation consiste à regrouper les consommateurs selon leurs attentes, leurs caractéristiques démographiques, économiques, leurs comportements d'achat (par exemple, petits, moyens, gros consommateurs ou consommateurs fidèles et infidèles)* »<sup>18</sup>. Ou encore : « *le concept de segmentation du marché fait référence à la pratique qui consiste à privilégier les préférences spécifiques des consommateurs à l'intérieur d'une catégorie de produits plutôt que cette catégorie de produits elle-même* »<sup>19</sup>.

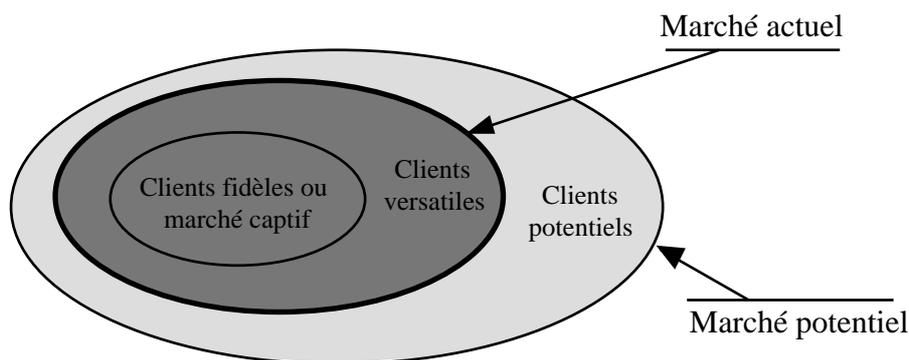
Une distinction importante est faite par les gestionnaires entre le marché actuel et le marché potentiel d'une entreprise, le premier correspondant à sa clientèle au moment considéré et le second correspondant au premier auquel s'ajoute la clientèle qu'il est susceptible de conquérir.

---

<sup>18</sup> Lendrevie et Lindon [2000, p. 41].

<sup>19</sup> Tedlow [1990, p. 419].

**Figure 3 - Marché actuel et marché potentiel d'une entreprise**



Cette définition du marché sur la base des clients et non plus sur la base des produits présente de nombreux avantages. En premier lieu, en passant outre la question des produits elle permet de rendre compte des entreprises de distribution telles les chaînes de super et hypermarchés ou encore les multiples enseignes de distribution, et évite de se confiner aux seuls producteurs. Ceci est d'autant plus important que le poids formidable acquis par les centrales d'achat alimentant la grande distribution tend à conférer aux distributeurs la maîtrise du prix de vente au consommateur final, autrement dit tend à faire des producteurs des agents soumis aux desiderata de la grande distribution (ceci est d'autant plus vrai pour les produits banalisés pour lesquels il existe un grand nombre de producteurs). En second lieu, elle permet d'intégrer très aisément la question de la différenciation des produits réalisée notamment par les marques. La composition de la clientèle peut ainsi être un reflet des marques distribuées — comme plus généralement elle peut être le reflet du plan de marchéage (le *marketing mix*<sup>20</sup>). Cela signifie que la segmentation du marché par la clientèle englobe la différenciation des produits. En troisième lieu, cette définition implique que le marché n'est pas *par principe* le lieu de comportements preneurs de prix ; il n'implique rien en la matière et donc laisse ouverte la possibilité que des comportements faiseurs de prix existent en toute normalité. En quatrième lieu, cette définition fait du marché une représentation construite par les agents qui font profession de lui, les entreprises. La caractérisation *par principe* du marché comme mécanisme de régulation qui, dans des conditions idéales, est un mécanisme d'autorégulation, n'a pas lieu d'être. La prise en compte de la fidélité de certains consommateurs permet d'envisager que ce marché soit régulé de la façon la plus visible et volontaire par ceux-là même qui sont au cœur de la construction de la représentation du marché, à savoir les entreprises. Or la direction volontaire du marché par l'entreprise correspond au marketing. Celui-ci s'adresse aux deux segments principaux du marché actuel et au troisième s'ajoutant aux deux premiers pour composer le marché potentiel : respectivement la clientèle fidélisée, la clientèle versatile et la clientèle potentielle. Chacun de ces segments appelle en principe une action marketing différente : la clientèle fidélisée pour la maintenir captive et accroître

<sup>20</sup> On considère habituellement que le plan de marchéage consiste en la coordination des « 4 P » : *Product*, *Price*, *Promotion* (communication), *Place* (distribution).

son volume d'achats, la clientèle versatile pour la fidéliser, la clientèle potentielle pour la recruter. La concurrence perçue par l'entreprise diffère selon les trois segments. Elle est vive dans le segment de la clientèle versatile puisque ses achats auprès d'autres fournisseurs supposent que pour les consommateurs de cette catégorie les biens concernés sont dotés d'une substituabilité forte. La concurrence est faible dans le segment de la clientèle fidélisée puisque le lien de clientèle qui s'est établi entre elle et l'entreprise signifie une faible substitution des produits et, pour la clientèle intégrée dans un dispositif de fidélisation (qui est, rappelons-le, un dispositif de rétention), une faible substituabilité des produits. Reste la clientèle potentielle, pour laquelle le degré de substituabilité est si fort que la recruter suppose soit de casser ses liens de clientèle préalables avec d'autres fournisseurs, soit faire montre d'avantages marketing attractifs au point que la substitution lui devienne envisageable. Surtout, et au-delà de ces trois segments que l'on peut identifier en adoptant une vue d'ensemble, le marketing est par essence créateur ou constructeur de marchés (Tedlow parle de « création de marchés »<sup>21</sup>). Le marketing moderne (que Tedlow qualifie de marketing de la « phase trois ») est quant à lui un marketing qui construit la segmentation et ne s'appuie pas sur une segmentation préexistante. Or cette segmentation est le même processus que la création de marchés puisqu'elle vise à réduire le degré de concurrence en cloisonnant la circulation des clientèles.

---

<sup>21</sup> Tedlow [1990, p. 45] notamment.

## 2-2. Le marketing contre le marché ?

A proprement parler, si l'on adopte la vision gestionnaire du marché qui en adopte une vision subjectiviste en l'assimilant à la clientèle, le marketing constitue la science du marché. Le marketing ne s'oppose donc pas au marché compris en ce sens ; il joue avec, le manipule, le segmente ou le massifie, tente d'en accroître le rendement. Ce à quoi le marketing s'oppose c'est, dans sa forme moderne, dont une manifestation aiguë est le marketing de fidélisation, à la concurrence telle qu'on l'a entendue dans ce texte. Or la concurrence est la base du marché tel que l'entendent habituellement les économistes : un mécanisme autorégulateur dès lors que la concurrence est assurée. Le marketing s'oppose ainsi précisément au principe de marché des économistes. Il est aisé de s'en rendre compte en lisant Tedlow [1990] qui, par exemple, écrit, reprenant de façon brute une référence aux soi-disant lois du marché : « *En s'efforçant de mettre en pratique leur stratégie du profit par le volume, les chefs d'entreprise américains se sont rendus compte qu'il était impossible de s'en remettre aux seules lois du marché. Il leur fallait mettre sur pied une organisation qui leur permette de coordonner fabrication et marketing. Une fois créée, cette organisation pouvait, à certaines conditions, générer des profits importants. Elle était également capable de faire barrage à d'éventuels nouveaux concurrents cherchant à obtenir une part du gâteau* »<sup>22</sup>. Au sens des économistes, et à ce sens uniquement, on peut conclure que le marketing c'est l'anti-marché.

L'extrême pointe du marketing que représente le marketing de fidélisation n'est certes pas généralisée à l'ensemble des activités économiques. Elle en représente cependant une pointe qui s'élargit et, à ce titre, atteste d'un besoin ressenti par les entreprises — ce qui signifie que dans les milieux du marketing il a été présenté dans les années 1990 comme une nouvelle et impérieuse nécessité du marketing moderne. Puis l'irruption des mirages de la Toile a fait basculer les esprits à la fin de la décennie. La Toile cependant n'a pas éliminé la préoccupation de la fidélité : elle l'a au contraire étendue dans la mesure où ce qui est apparu, bien avant la matérialisation des miracles annoncés du *e-commerce*, est l'encombrement considérable de marchés (au sens de clientèle) encore microscopiques. Cette concurrence et les coûts élevés de l'ouverture de l'*e-commerce* ont conduit à la recherche de dispositifs permettant d'une part d'attirer l'internaute vers les sites commerciaux et d'autre part de les y retenir. Là est née une version électronique du marketing de fidélisation par points, les internautes collectant des points au fil de la consultation des pages de sites affiliés moyennant une inscription initiale. L'inscription et la possibilité de suivre pas à pas la consommation et, plus largement, les clicks de l'internaute constituent en elles-mêmes un élément de marketing très intéressant puisqu'elles permettent de mener à bien un marketing relationnel dit *one-to-one* où la relation entre l'enseigne commerciale et le client est strictement personnalisée en fonction des informations collectées par ces biais.

---

<sup>22</sup> Tedlow [1990, p. 44].

De façon générale, le développement du marketing de fidélisation va de pair avec le développement de la concurrence. La fidélisation contribue à créer pour l'entreprise un volant de clients captifs dont la consommation stabilisée est aisément prévisible et donc contribue à stabiliser son activité et faciliter ses anticipations. Par là, elle extirpe une partie de la clientèle de son marché concurrentiel. Plus largement encore, et c'est là une évidence, le marketing n'est autre qu'une réponse à la concurrence. Ce n'est que parce que la concurrence est vive que le marketing est nécessaire ; et l'objectif du marketing est de faire pièce à la concurrence. Ceci se traduit par deux comportements possibles. Le premier, lié à la première forme historique de marketing (identifiée par Tedlow comme sa « phase deux »), qui subsiste dans les entreprises « suiveuses » à la remorque des innovations d'entreprises motrices, travaillant sur des produits banalisés, consiste à adapter la production de l'entreprise aux conditions du marché et à faire connaître sa production. Ce premier comportement n'a pas un objectif de réduction de la substituabilité des produits (peut-être parce qu'il n'en a pas les moyens) mais un simple objectif de réduction de leur substitution. Il s'agit simplement de recruter ou conquérir une clientèle, quitte à devoir reconduire indéfiniment cette conquête. Le second comportement, lié à la forme moderne du marketing (identifiée par Tedlow comme sa « phase trois »), consiste à mettre en place des dispositifs supprimant pour partie la concurrence. Il s'agit bien là de réduire la substituabilité des produits, autrement dit la capacité des clients à voir dans d'autres produits un substitut efficace de ceux de l'entreprise considérée. A ce second comportement est associée la mise en place de marques ou la création de dispositifs de fidélisation. Ce second comportement suppose une capacité d'innovation importante, qu'il s'agisse d'une innovation technique (pour une entreprise industrielle par exemple) ou d'une innovation de marketing (pour une entreprise industrielle mais aussi et surtout pour une entreprise de distribution). C'est par conséquent surtout le fait des grands groupes dont la puissance financière permet tout à la fois l'investissement en recherche et développement et l'investissement en marketing.

C'est ainsi que le marketing de fidélisation est particulièrement développé au sein des groupes d'enseignes commerciales disposant d'une multitude d'implantations. Mieux, cette forme de marketing peut constituer l'outil privilégié d'une véritable stratégie de quadrillage du territoire. Le groupe PPR est un exemple intéressant des possibilités apportées par un système de fidélisation croisée. Il possède les enseignes Printemps, Redoute et Fnac. Chacune dispose de son propre marché au sens où, si les clients de l'une peuvent l'être de l'autre, ce n'est pas dans une relation de concurrence mais de complémentarité. Le groupe PPR a mis en place un système de chèques-cadeaux achetés dans l'une de ces enseignes mais utilisables dans les trois. Les chèques-cadeaux sont des bons d'achat généralement émis en contrepartie d'un montant identique en monnaie nationale. Leur validité est essentiellement limitée dans l'espace des biens et services des enseignes qui les acceptent. Ce système permet au client qui en bénéficie de disposer d'une large palette de biens accessibles tout en demeurant client du

groupe PPR. Mieux, il existe des systèmes de chèques-cadeaux multi-enseignes et multi-groupes comme celui que gère l'entreprise française Tir Groupé. On est alors en présence d'un marketing de fidélisation combiné. Ses chèques-cadeaux donnent accès à 120 enseignes, soit un réseau de 30 000 affiliés. L'idée est d'associer des offres non pas concurrentes mais complémentaires, constituant par là des réseaux transversaux qui cloisonnent chacun des marchés concernés.

Tout ceci fait apparaître, à des degrés divers, l'organisation d'une captation des marchés au profit soit d'un groupe multi-enseignes quadrillant largement le territoire et offrant une large palette de biens et services soit d'un ensemble large d'entreprises indépendantes mais alliées pour l'occasion pouvant elles aussi, toutes ensemble, couvrir l'ensemble du territoire avec une offre très variée. Pour illustration, on estime qu'aux États-Unis un client adhère en moyenne à 3,5 dispositifs de fidélisation. Cela montre bien l'ancrage de ces dispositifs et le potentiel qu'ils ont.

Le marché est par ce biais découpé en segments que les entreprises peuvent gérer en étant moins soumis à la concurrence. Le fonctionnement de ces marchés n'est alors que formellement concurrentiel ; la réalité est tout autre. A la limite, on peut considérer que le client d'une entreprise capté par un dispositif de fidélisation combiné est susceptible de réaliser une part importante de ses dépenses au sein des entreprises alliées pour l'occasion.

## CONCLUSION

La fidélisation de la clientèle fait d'un marché formellement soumis aux principes de la concurrence un marché segmenté et, pour certains de ces segments, capté et internalisé dans les enseignes organisatrices de tels dispositifs. Qui plus est, ce découpage des marchés et la réduction du degré de concurrence qu'il apporte doivent être resitués, dans certains cas, dans la constitution de réseaux liant des segments de ces marchés par le biais d'organisation multi-enseignes et, par conséquent, captant et retenant une partie des acheteurs dans ces réseaux. Or plus la masse des demandeurs stabilise sa consommation auprès d'une enseigne, plus la notion même de marché perd de son sens. Où se trouvent les « lois du marché » si celui-ci est internalisé, stabilisé, approprié ?

On retrouve dans cet écart entre organisation formelle de la concurrence dans le cadre d'une économie dite de marché et pratiques effectives des entreprises l'écart existant entre marché et capitalisme ; les pratiques de fidélisation contribuent à rendre à l'économie contemporaine un aspect de « capitalisme de captation » qui n'est certes pas nouveau. Braudel (1979) voyait dans le capitalisme le « contre-marché », tous deux étant des sphères de comportements et de circulation différentes et le capitalisme se construisant en opposition aux règles du marché. Boltanski et Chiapello (1999) notamment reprennent cette distinction forte. Le marketing moderne est un procédé de transformation d'une apparence de concurrence forte en réalité de concurrence ficelée. L'économie capitaliste est avant tout une économie de l'accumulation. Il ne peut y avoir accumulation s'il n'y a pas captation de richesses. Le marché libre, c'est-à-dire l'organisation d'une économie de la concurrence, rend difficile cette captation pour les agents qui s'y adonnent. Une façon d'échapper à cette difficulté et d'assurer l'accumulation est de changer ou de contourner les règles du marché. Faire de consommateurs aux orientations changeantes des clients fidèles ou du moins fidélisés est un moyen d'accaparer une partie du marché et de s'inscrire dans le temps : non plus être strictement soumis à la volatilité des choix des consommateurs mais pouvoir envisager le consommateur lui-même comme un capital et sa conquête comme un investissement.

## BIBLIOGRAPHIE

- BLANC Jérôme, 2000, *Les monnaies parallèles. Unité et diversité des monnaies parallèles*. Paris : L'Harmattan. 351 p.
- , 2001, « Mythe et limite de la monnaie comme liberté frappée. A propos du lien monétaire », working paper, Lyon : Centre Walras, mai, n°235, 15 p.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard. 843 p.
- BON Jérôme, TISSIER-DESBORDES Elisabeth, 2000, « Fidéliser les clients ? Oui, mais... », *Revue française de gestion*, n°127, janvier-février, pp. 52-60.
- BRAUDEL Fernand, 1979, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme. XVe-XVIIIe siècle, tome 2 : « Les jeux de l'échange »*. Paris : Armand Colin, 1979. 599 p.
- COCHOY Franck, 1999, *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*. Paris : La Découverte. 391 p.
- DEWOLF Hugues, 1999, *La fidélisation de la clientèle. Stratégies juridiques et commerciales des entreprises*. Paris : Presses universitaires de la Faculté de Droit - Université d'Auvergne et LGDJ. 423 p.
- GERSON Richard F., 1997, *Fidélisez à vie vos clients. Les 7 étapes du programme de fidélisation, les 50 meilleures idées*. Paris : Presses du management. 79 p.
- GRANOVETTER Mark, 1985, « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- HIRSCHMAN Albert O., 1970, *Défection et prise de parole. Théorie et applications*. Paris : Fayard, 1995. 212 p.
- LEHU Jean-Marc, 1999, *La fidélisation client*. Paris : Editions d'Organisation. 479 p.
- LENDREVIE Jacques et LINDON Denis, 2000, *Mercator. Théorie et pratique du marketing*. 6e édition. Paris : Dalloz. 755 p.
- NELSON Phillip, 1974, « Advertising as Information », *Journal of Political Economy*, 82 (4), july-august, pp. 729-754.
- REICHHELD Frederick F, 1996, *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*. Paris : Dunod. 328 p.
- SAINZ Catherine, 1999, « La dynamique de la fidélisation client », Conférences de l'Observatoire de la fonction commerciale, mimeo, juin, 30 p.
- TEDLOW Richard S., 1990, *L'audace et le marché. L'invention du marketing aux États-Unis* Traduction de la seconde édition. Paris : Editions Odile Jacob, 1997. 429 p.