

**LA VALORISATION DES ATTENTIONS SPECIALES PAR LE CLIENT
LE CAS DE LA GRANDE DISTRIBUTION DE BRICOLAGE**

Isabelle COLLIN-LACHAUD et Isabelle SUEUR

Maîtres de conférences

Institut de Gestion -Université de La Rochelle

CEREGE

Rue Franck Delmas -17000 La Rochelle

Tel : 05.46.00.31.00 – Fax : 05.46.00.30.56

isabelle.collin-lachaud@univ-lr.fr / isabelle.sueur@univ-lr.fr

Les auteurs remercient d'une part, les relecteurs anonymes pour leurs recommandations et, d'autre part, les étudiants du Master Management de l'Institut de Gestion de l'Université de La Rochelle ainsi que la direction du magasin étudié.

LA VALORISATION DES ATTENTIONS SPECIALES PAR LE CLIENT LE CAS DE LA GRANDE DISTRIBUTION DE BRICOLAGE

RESUME :

Alors que les entreprises investissent massivement dans la gestion de la relation client, notamment via les programmes relationnels, peu de recherches s'intéressent à la manière dont le client perçoit ces pratiques. L'objectif de ce travail est d'appréhender quelles sont les sources de valorisation des programmes relationnels en général et des attentions spéciales en particulier dans un contexte de service. Des entretiens de groupe ainsi que des entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès de différentes cibles d'une enseigne de bricolage ainsi qu'auprès de membres du personnel en contact. L'analyse de ces derniers fait apparaître que les clients valorisent bien les programmes relationnels et plus spécifiquement la personnalisation exclusive. Les sources de valorisation sont multiples et recouvrent l'ensemble des quatre types de valeur mis en évidence par Aurier et al. (2004). Ceci nous conduit à préconiser une différenciation des programmes relationnels basée sur les sources de valeur, autres qu'instrumentale, sans toutefois négliger cette dernière. Enfin, le personnel en contact apparaît comme un élément clé du programme relationnel.

MOTS CLES :

Valeur globale, valeur expérientielle, sources de valorisation, attentions spéciales, programmes relationnels, fidélité.

THE VALUE OF SPECIAL ATTENTIONS BY THE CUSTOMER THE CASE OF DIY DISTRIBUTION

ABSTRACT :

Whereas companies invest heavily in customer relationship management, especially in relationship programs, few researches concern the customers' perception of these practices. This research intends to give a better understanding of the value sources of relationship programs in general and "special attentions" in particular in a service context. Focus groups and semi-directive individual interviews were conducted with different segments of customers and with staff members of a DIY store. The results of this research show that customers clearly value relationship programs and more specifically "special attentions". The value sources are numerous and cover the four cells of the Aurier and al. (2004) value typology. This leads us to propose a differentiation of relationship programs based on the value sources, other than utilitarian, without neglecting this latter. Finally, the staff appears as a key element of relationship programs.

KEY WORDS :

Global value, experiential value, value sources, special attention, loyalty programs, loyalty.

LA VALORISATION DES ATTENTIONS SPECIALES PAR LE CLIENT LE CAS DE LA GRANDE DISTRIBUTION DE BRICOLAGE

INTRODUCTION

Le passage d'une orientation transactionnelle basée sur le produit à une orientation essentiellement relationnelle centrée sur le client, se traduit par l'essor des politiques de fidélisation. Les entreprises, conscientes des conséquences positives de la fidélité de leurs clients tant à court terme qu'à long terme, ne lésinent pas sur les moyens pour gérer la relation client : programmes de fidélisation (Jazi, 2005, 2006 ; Meyer-Waarden, 2002, 2006), CRM (Rigby et Ledingham, 2004), e.CRM (Ab Hamid, 2005). Elles cherchent à développer des relations intenses et durables avec leurs clients (Crié, 2004). Or, si les enjeux de la fidélité sont clairs – profitabilité accrue, avantage concurrentiel, amélioration de l'image de marque, etc. - (Anderson et Mittal, 2000), les antécédents de cette dernière le sont moins (Agustin et Singh, 2005).

Pendant longtemps la satisfaction a été considérée comme la condition sine qua non de la fidélité. Or, plusieurs études ont montré la contingence (Auh et Johnson, 1997 ; Mittal et al., 1998 ; Ngobo, 1999, 2000) voire l'absence (Collin-Lachaud, 2005 ; Frisou, 2005) de la relation satisfaction-fidélité. Cette remise en cause de l'influence de la satisfaction dans la construction de la fidélité a conduit les chercheurs à investiguer d'autres antécédents possibles. Ainsi, la qualité a été pour un temps au centre des recherches (Parasuraman et al., 1988, 1994 notamment). Plus récemment le concept de valeur est apparu comme étant le plus riche pour expliquer la fidélité (Aurier et al., 2004 ; Holbrook, 1999 ; Passebois, 2003 ; Pulh, 2002) et guider les managers dans leur stratégie de positionnement (Badot, 2003 ; Filser et Plichon, 2004). La plupart de ces travaux concernent la valorisation de l'expérience de consommation (Filser et Plichon, 2004). Or, au-delà de la simple expérience de consommation, il apparaît légitime, dans une perspective de fidélisation de clientèle, de s'interroger sur la valeur que le client accorde à l'établissement d'une relation durable avec une entreprise.

Pour être fidèle, pour avoir envie de construire une relation durable avec l'organisation, il est nécessaire que le client y trouve une valeur globale positive, c'est-à-dire des bénéfices supérieurs aux sacrifices qu'il consent (Aurier et al., 2004). Paradoxalement, les travaux relatifs à la question de la valorisation des programmes relationnels demeurent rares et semblent n'intéresser les chercheurs que depuis peu (Mimouni, et Volle, 2003 ; Minouni, 2005 ; Roehm et al., 2002 ; Yi et Jeon, 2003). Les bénéfices retirés par les clients de l'appartenance à un programme relationnel compensent-ils les sacrifices consentis (adhésion payante, carte espion, ... etc.)? La multiplication, voire la banalisation de ces programmes ne nuisent-elles pas à la valeur que le client est susceptible d'accorder à la relation ? On peut également s'interroger sur le poids des sources de valorisation de la fidélité : est-ce une valeur essentiellement utilitaire liée aux avantages économiques du programme, une valeur de statut via les pratiques de singularisation dont il peut bénéficier (Salerno, 2005), une valeur sociale liée à son besoin d'appartenance, etc. ?

Ce travail se propose d'étudier les modes de valorisation des programmes relationnels, et plus particulièrement des attentions spéciales, par les clients. Plus précisément, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : 1/ Les clients valorisent-ils les programmes relationnels ?, 2/ Quelle(s) source(s) de valorisation contribue(nt) à cette valeur globale des programmes relationnels ? 3/ Quelle est la valeur globale perçue par les clients des processus de

personnalisation et des attentions spéciales ? et 4/ Sur quelle(s) dimension(s) de la valeur, l'entreprise doit-elle se positionner pour créer et développer une vraie relation avec son client ?

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi le secteur de la grande distribution de bricolage pour plusieurs raisons. D'abord, le marché du bricolage est très dynamique (plus de 4% de croissance par an depuis le début des années 1990) et semble relativement « imperméable » aux événements économiques et/ ou sociaux. En effet, il jouit d'une situation privilégiée : lorsque la conjoncture est morose, les Français se replient sur leur « home sweet home » et dépensent en aménagement qu'ils font eux-mêmes ; et, quand leur pouvoir d'achat croît, ils dépensent sans compter notamment en décoration (L'Expansion, 2003). En termes qualitatifs, la demande a également profondément évolué. Aujourd'hui, le bricolage constitue le premier loisir national, la réduction du temps de travail aidant. D'une nécessité voire une corvée, le bricolage est devenu un loisir, un plaisir ; dans lequel le consommateur est désormais expert (multiplication des émissions télévisées et des magazines sur le sujet)¹. La forte implication des consommateurs modifie leur processus de décision et leur comportement d'achat. Par ailleurs, jadis très masculine, la clientèle s'est féminisée, ce qui engendre des évolutions dans le positionnement de l'offre de produits et de services (création de stages par exemple). Enfin, le secteur de la distribution de bricolage se caractérise par une intensité concurrentielle très forte (Leroy Merlin suivi de Castorama se partagent 60% du marché)². Face à une offre pléthorique, les bricoleurs sont exigeants et versatiles puisqu'ils fréquentent en moyenne 2,5 enseignes (baromètre Asterop - TNS Sofres 2004). Aussi, à l'instar de nombreux autres services, les enseignes de bricolage choisissent une orientation relationnelle et multiplient les programmes pour fidéliser leurs clients et faire face à l'essor du hard-discount (Brico Dépôt, Bricoman)³.

Nous présentons dans une première partie une synthèse de la littérature relative aux concepts de valeur et de fidélité. Une deuxième partie expose la problématique et la méthodologie retenue avant que la dernière partie ne présente les résultats obtenus. Enfin, la conclusion permet de souligner les principaux apports, qu'ils soient de nature théorique ou managériale, et propose des voies de recherche futures sur la base des limites de cette phase exploratoire.

CONCEPTUALISATION DE LA VALORISATION DES PROGRAMMES RELATIONNELS

Avant d'étudier la valorisation de la relation et des programmes relationnels par le consommateur, nous rappelons rapidement les définitions des concepts de valeur et de fidélité.

Le concept de valeur

Son caractère polysémique rend difficile sa définition (Cova et Rémy, 2001 ; Oliver, 1999). Dans ce travail, nous ne considérons pas la valeur du client pour l'entreprise mais la valeur du service du point de vue du client (Aurier et al., 2004), c'est-à-dire dans le cas présent la valorisation des programmes relationnels et plus particulièrement des attentions spéciales par la demande.

¹ Notamment des émissions télévisées parrainées par Leroy-Merlin « Du côté de chez vous ». www.batiactu.com

³ Les enseignes de hard-discount appartiennent aux deux groupes leaders du marché : Brico Dépôt à Kingfisher (également propriétaire de Castorama et du leader mondial Home Depot) et Bricoman à Leroy Merlin.

De la valeur d'échange à la valeur de consommation expérientielle

Parmi les différentes approches de la valorisation de l'offre par le consommateur, on distingue la « *valeur d'échange ou d'utilité* » (approche économique) et la « *valeur de consommation ou d'usage* » (approche philosophique). Dans la première conception de la valeur, celle-ci est un concept cognitif, qui est une fonction positive de ce qui est reçu et une fonction négative de ce que coûte le produit (Oliver, 1999 ; Zeithaml, 1988). La valeur peut engendrer ou coexister avec une composante affective, mais l'affect n'est pas nécessaire pour l'occurrence d'un jugement de valeur (à la différence de la satisfaction, Oliver, 1993). Cette perspective cognitive et transactionnelle de la valeur conçue comme une évaluation rationnelle des attributs de l'offre est réductrice (Aurier, Evrard et N'Goala, 2000, 2004). Aussi, un second courant de recherche développe une vision expérientielle de la valeur qui correspond aux différentes facettes des conséquences des expériences de consommation cumulées (Holbrook et Hirschman, 1982). Dans ce cadre, Holbrook (1999) définit la valeur de consommation comme « une préférence relative (comparative, personnelle, situationnelle), caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet ». Le concept de valeur est applicable à n'importe quelle expérience de consommation (Badot, 2003 ; Filser et Plichon, 2004 ; Mathwick et al., 2001). Il constitue donc un cadre théorique intégrateur.

En 2004, Aurier et al. ont montré que plus qu'antagonistes, les valeurs d'échange et de consommation sont complémentaires. En effet, les différentes composantes de la valeur de consommation contribuent à la formation de la valeur globale via la somme des bénéfices perçus. Pour les praticiens, il est essentiel de déterminer les poids relatifs des différentes sources de valorisation de l'offre (ou de la relation) pour concevoir des politiques marketing efficaces tant en termes de conception de l'offre qu'en termes de mise en avant de cette dernière.

Les sources de valorisation

Différents auteurs (dont Aurier et Evrard, 1996 ; Holbrook, 1999 ; Holt, 1995 ; Passebois, 2003 ; Pulh, 2002) ont élaboré des typologies des sources de la valeur. Plusieurs d'entre elles ont été intégrées dans une classification synthétique par Aurier et al. (2004). Cette dernière comprend deux dimensions. La première concerne la dimension extrinsèque versus intrinsèque de la consommation et la seconde correspond à l'orientation (vers soi versus vers les autres). Les auteurs distinguent alors quatre composantes de la valeur : la valeur instrumentale, la valeur hédonique, la communication et la valeur spirituelle et de pratique sociale. Leur étude empirique menée dans le cadre du cinéma montre l'intérêt de créer de la valeur sur plusieurs composantes pour amplifier la valeur globale perçue.

Tableau n°1 : Typologie synthétique des composantes de la valeur (Aurier et al., 2004)

	Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	Valeur instrumentale (utilitaire, connaissance)	Valeur hédonique (plaisir-amusement, stimulation expérientielle)
Orienté vers les autres	Communication (expression de soi, lien social)	Valeur spirituelle, pratique sociale

Cette typologie n'intègre pas la dimension actif/réactif d'Holbrook (1999) alors que dans le domaine des services le client est co-producteur.

Tableau n° 2 : Typologie des sources de valeur d'Holbrook (1999)

		Orientation extrinsèque	Orientation intrinsèque
Orientation individuelle	Actif	Efficience (rapport qualité/prix)	Jeu (plaisir)
	Réactif	Excellence (qualité)	Esthétique (beau)
Orientation sociale	Actif	Statut social (gestion des impressions)	Ethique (justice)
	Réactif	Estime (possession)	Spiritualité (sacré, magique)

Les typologies d'Holbrook (1999) et Aurier et al. (2004) considèrent toutes deux la valeur comme étant interactive et multi-dimensionnelle. La première a un caractère plus exhaustif que la seconde, mais comme le reconnaît Holbrook lui-même (1999 : 188) l'utilisation de sa classification est rendue difficile par la proximité conceptuelle de certains types de valeur, notamment l'estime et le statut. Ceci s'explique par le fait que les trois dimensions retenues relèvent davantage d'un continuum que d'une dichotomie.

A partir de ces travaux, plusieurs chercheurs français (N'Goala, 2003 ; Passebois, 2003 ; Pulh, 2002 notamment) mais également étrangers (Oliver, 1999 ; Sirdeshmukh et al., 2002) ont montré le lien entre la valeur et la fidélité.

La fidélité : du concept aux outils de fidélisation

Au fur et à mesure des recherches, le concept de fidélité se complexifie et la perspective dans laquelle on le place s'élargit, tant en termes temporel que spatial (N'Goala, 2003). On passe notamment d'une perspective statique et transactionnelle à une vision dynamique et relationnelle de la fidélité (Blackwell et al., 1999). La majeure partie des études sur la fidélité concerne la fidélité à l'égard d'un produit ou d'une marque. Alors que les enseignes de distribution parlent haut et fort de fidélisation client, il est surprenant de constater que les recherches s'intéressant à la fidélité à l'égard du point de vente restent peu nombreuses (Filser, 2000 ; Jazi, 2005 ; Plichon, 1999). Une explication possible réside dans le fait que les travaux portant sur la fidélité à la marque peuvent s'appliquer à la question de la fidélité au point de vente (Goldman, 1977). Même s'il existe de multiples façons de définir la fidélité au point de vente, il ressort des travaux existant que la fidélité au magasin dépend de plusieurs facteurs. L'attitude des individus envers des éléments tangibles et intangibles du magasin, les émotions engendrées par l'expérience de magasinage, la satisfaction retirée de la fréquentation du point de vente, ainsi que les relations entre ces construits contribuent à expliquer la fidélité des clients (Huddleston et al., 2004). Jazi (2005, 2006), quant à elle, met en évidence trois leviers de la fidélisation au point de vente : le positionnement, la localisation et dans une moindre mesure les programmes de fidélisation. Par ailleurs, la valeur perçue, définie comme « une préférence formée par le prospect à l'égard d'un objet après une série d'interactions avec cet objet », semble pertinente pour mesurer la composante attitudinale de la fidélité au point de vente (Filser et al., 2003).

En dépit de nombreux travaux sur la fidélité, aucune définition n'émerge réellement parmi la multitude proposée par les différents chercheurs (Jazi, 2006).

Un concept multi-dimensionnel

Les définitions de la fidélité sont classées en trois groupes selon que l'approche retenue soit comportementale, attitudinale ou composite / mixte. Cette dernière conception de la fidélité (coexistence du comportement d'achat et d'une attitude favorable) possède une validité de trait supérieure à la conception comportementale et fait l'objet d'un large consensus (Jazi, 2005). Sa validité prédictive est également meilleure, par rapport aux mesures attitudinales de la fidélité (Jacoby et Chesnut, 1978). Ces derniers, dont les travaux restent la référence en la matière, caractérisent la véritable fidélité par trois conditions :

- 1/ au niveau cognitif, le consommateur a des informations qui montrent que la marque considérée est bien supérieure à ses concurrentes,
- 2/ au niveau affectif, le consommateur doit clairement préférer cette marque et
- 3/ au niveau conatif, il doit avoir l'intention de la ré-acheter.

Cette conception composite de la fidélité est également partagée par Dick et Basu (1994), qui insistent sur la nécessité de la cohérence entre ces trois dimensions.

Même si de nombreux auteurs s'accordent pour considérer la fidélité comme un construit multidimensionnel, la nature et le nombre des dimensions en cause ne fait pas l'unanimité. Si la plupart des auteurs considèrent que, comme l'attitude, la fidélité comporte trois dimensions (cognitive, affective et conative), Oliver (1997) considère que la fidélité comporte également une dimension « action ». Pour cet auteur, la fidélité est *"un engagement profond (exprimé par le consommateur) d'acheter de nouveau un produit ou service qu'il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque* ». La fidélité réelle se traduit donc par une attitude favorable et différents comportements permettant le maintien de la relation, malgré les offres concurrentes.

Les manifestations de la fidélité

Le consommateur accepte des sacrifices à court terme au bénéfice du maintien de la relation (Cristau, 2001 ; N'Goala, 2003). La fidélité ne se limite donc pas à un simple comportement marchand et rationnel mais implique un réel engagement (c'est-à-dire l'existence d'une « *attitude envers une marque qui indique la volonté de maintenir une relation avec cette marque* » -Terrasse, 2003). Cet engagement différencie la fidélité réelle de la rétention, ou fidélité passive.

L'acceptation traditionnelle de la fidélité s'apparente à celle d'un mariage monogame ; de ce fait, on classe les consommateurs en deux catégories : les fidèles et les infidèles (Fournier et Yao, 1997). Mais cela donne une vision simpliste et parcellaire de la réalité. Dans un monde où les produits prolifèrent, où sévit une guerre des prix et dans lequel le consommateur post-moderne a un comportement de moins en moins prévisible (Cova et Cova, 2002), la notion de fidélité exclusive ne correspond pas à l'ensemble des relations de fidélité observées. Pour Fournier et Yao (1997), la fidélité n'est pas forcément liée à l'exclusivité, mais certainement plus à l'intensité émotionnelle et à la sincérité des intentions d'achat au cours du temps. En outre, il est essentiel d'appréhender le consommateur comme un partenaire de la relation qui peut la faire évoluer car son mode de vie change (nouvelle maison, nouvel enfant, etc.). Enfin, il est important de comprendre à quoi le client est fidèle. Est-il fidèle à l'enseigne ? Au point de vente ? Au personnel ? A une marque ? Au programme relationnel ? En effet, selon Crié (2004) un client sait dissocier par exemple l'utilité retirée de l'achat, de l'utilisation d'un produit, des avantages engendrés par le fait de démarrer une relation avec un partenaire.

Un des outils privilégiés par les praticiens pour la gestion de la relation client réside dans la mise en place de programmes relationnels matérialisés le plus souvent par une carte de fidélité.

Les programmes relationnels

Nous distinguons d'abord les programmes de fidélisation purs des programmes dits relationnels, lesquels sont plus larges.

Les programmes de fidélisation, qui correspondent à un ensemble d'actions marketing plus ou moins ciblées, ont pour objectifs de recruter et stimuler les meilleurs clients afin de modifier favorablement leur comportement d'achat - fréquence d'achat, taux de nourriture et panier moyen - (Meyer-Waarden et Bénavent, 2005). Par ailleurs, de plus en plus de programmes de fidélisation élargissent leur vision de la fidélité et visent à renforcer et améliorer la relation avec le client (Mimouni et Volle, 2003). Les programmes dits relationnels correspondent à des « plans d'actions mis en œuvre par une entreprise afin de créer, maintenir et développer sa relation avec les différents segments de la clientèle ciblés et ce de manière rentable et bénéfique pour chacune des parties de l'échange » (Mimouni, 2005). Toutefois, il n'est pas certain que les clients perçoivent ces pratiques aussi favorablement que les entreprises. En effet, les praticiens prennent davantage en considération les conclusions données par les logiciels de gestion de la relation client que l'analyse approfondie des sources de valorisation des clients (Dowling, 2002 in Mimouni, 2005).

Avant d'approfondir cette question, nous exposons les règles de fonctionnement des programmes relationnels. Ces derniers doivent avoir une structure qui incite le consommateur à considérer ses achats comme une séquence de décisions liées plutôt que comme une suite de transactions indépendantes. L'efficacité d'un programme de fidélisation dépend à la fois des efforts nécessaires (durée, intensité et nature) et du système de gratifications (Kivetz et Simonson, 2003 ; Roehm et al., 2002). Ce dernier correspond à des stimuli susceptibles de provoquer un comportement d'achat donné et permet de gérer la durée de la relation au travers des bénéfices différés (Meyer-Waarden, 2006). Les éléments importants sont les seuils à atteindre, les délais impartis pour les atteindre, la diversité des récompenses (tangibles ou intangibles, immédiates ou le plus souvent différées, cadeau ou bon d'achat, etc.) ainsi que les caractéristiques individuelles des clients - attentes, personnalité, motivation extrinsèque ou intrinsèque, orientation d'achat, notamment - (Lewis, 2004 ; Meyer-Waarden et Bénavent, 2006). Pour Roehm et al. (2002), les deux caractéristiques clés des gratifications pour la valorisation des programmes sont : 1/ la compatibilité avec le positionnement ou l'image de l'enseigne et 2/ l'(in)tangibilité de la gratification. Le client n'a intérêt à s'engager au sein d'un programme relationnel que si les gains espérés ont une valeur supérieure aux sacrifices consentis.

L'essor des TIC et du CRM a conduit au développement des programmes de fidélisation, d'abord dans la grande distribution alimentaire (carte Leclerc, carte Iris de Champion, etc.), puis ce phénomène s'est généralisé à un grand nombre de services. Les sommes investies dans les programmes de fidélisation sont croissantes et peuvent atteindre jusqu'à 60% du budget marketing (Meyer-Waarden et Bénavent, 2005). Néanmoins, les mesures d'efficacité sont rares (Bénavent et Crié, 1999 ; Meyer-Waarden, 2002). Par ailleurs il n'y a pas de consensus réel sur les performances des programmes relationnels (Salerno, 2005). Ces derniers coûtent cher, mais on ne sait pas s'ils sont systématiquement rentables (Rust et al., 2004). Lewis, en 2004, a montré l'efficacité des programmes relationnels sur les ventes annuelles : une simulation d'arrêt du programme engendre une baisse de 19% des commandes

et de 13 dollars par client. Dans un contexte français, à la suite d'investigations empiriques très larges, Jazi (2005) et Meyer-Waarden (2002) parviennent à des conclusions beaucoup moins optimistes. Ainsi Jazi (2005, 2006) met en évidence le poids marginal des programmes dans la fidélisation comparé à l'influence forte du positionnement et de la localisation. Quant à Meyer-Waarden (op cit), il explique la faiblesse et le caractère éphémère de l'effet de la carte de fidélité sur le comportement d'achat par un effet de sélection : la carte de fidélité attirant en priorité les acheteurs fidèles du magasin (mais pas forcément les plus gros consommateurs de la catégorie).

Même si un programme relationnel est proposé à l'ensemble de la clientèle, il existe un effet d'auto-sélection : plus le client est fidèle, plus il a intérêt à intégrer le programme. En effet, un tel client, pour un effort minimum (faible, voire nul en l'absence de modification de son comportement), a une probabilité élevée d'obtenir les bénéfices du programme. Cependant, n'ayant pas toujours la capacité d'estimer la probabilité réelle d'obtenir les récompenses du programme relationnel, il semble que les clients se livrent à des comparaisons avec l'espérance de gain des autres clients, ou de celui qu'ils estiment être le client moyen. Kivetz et Simonson (2003) introduisent ici la notion d'heuristique d'adéquation spécifique. Les individus seraient davantage séduits par des programmes pour lesquels ils pensent bénéficier d'un avantage relatif. Par exemple, un consommateur habitant à cinq minutes à pied d'un pressing pourra estimer avoir une probabilité plus grande de cumuler les dix actes d'achat qui lui donneront droit à un cadeau qu'un client résidant plus loin. Lorsque cette adéquation idiosyncrasique existe, pour une même récompense l'individu peut préférer un programme relationnel pour lequel le sacrifice demandé est moins important. Ceci peut avoir des conséquences non négligeables au niveau du seuil de rentabilité du programme relationnel.

Les cartes permettent de sélectionner rapidement les meilleurs clients et de fournir des informations détaillées sur le comportement d'achat de ces derniers. En effet, l'un des apports majeurs des cartes de fidélité est la possibilité de collecter des informations sur le comportement du client et d'établir des bases de segmentation efficaces (Meyer-Waarden et Bénavent, 2005). Plus particulièrement dans le cas d'une diffusion sélective de la carte de fidélité, les porteurs possèdent des caractéristiques personnelles (ex : orientation relationnelle plus forte) et situationnelles (proximité du domicile) qui les différencient du reste de la clientèle. Or, si les décisions marketing prises le sont sur la base de données non représentatives, ces dernières ne seront pertinentes que pour les porteurs de carte et peuvent être totalement erronées pour les non-porteurs de carte. Par exemple, Cortinas et al. (2005) montrent que pour dix familles de produits de consommation courante, le comportement d'achat des porteurs de carte de carte est différent de celui des non-porteurs. Par exemple, les premiers s'avèrent moins sensibles que les seconds aux modifications de prix. Van Heerde et Bijmolt (2005) mettent également en avant des comportements différents selon l'appartenance ou non au programme de fidélisation. Dans le contexte particulier d'une enseigne de vêtements, ils montrent que les membres achètent cher en début de saison pour être à la mode et dépensent en moyenne davantage que les non membres. Ils montrent également que si globalement les clients anticipent les promotions et reportent leurs achats, les adhérents des programmes de fidélisation anticipent mieux que les autres les périodes de forts rabais.

Du point de vue des entreprises, ces différents résultats montrent l'intérêt de cibler leurs actions à partir d'informations obtenues via les programmes relationnels. Toutefois, ceci n'est valable que si l'adhérent valorise réellement son appartenance à un programme relationnel. Or, 67% des porteurs de cartes détiennent en moyenne 3,6 cartes de fidélité en 2005 contre 2,8 en 2004 (source TNS Sofres/LaSer 2005⁴). Peut-on en conclure que la détention de ces cartes engendre une modification du comportement vis-à-vis de chacun de ces distributeurs ? Ou, au contraire, la banalisation de ces programmes n'engendre-t-elle pas

⁴ Voir Marketing Direct, 101, avril 2006, « Enquête sur la fidélisation : le ROI règne sur les programmes », 60-75

le développement d'un comportement opportuniste ? Par exemple, on peut imaginer qu'un consommateur adhère aux programmes relationnels de deux hypermarchés l'un situé à proximité de son domicile, l'autre de son lieu de travail, simplement parce qu'il fréquente régulièrement et indifféremment ces deux points de vente. Appartenir aux deux programmes lui permet de bénéficier d'avantages auprès des deux distributeurs, sans qu'il ait à modifier son comportement. Une modification de son comportement au bénéfice de l'un des distributeurs est possible à travers le choix des bénéfices marchands offert par le programme. Il existe dans ce cas un risque de surenchères entre les enseignes et d'un comportement encore plus opportuniste de la part du client. Il semble donc impératif de développer la fidélité du client sur la valeur non marchande procurée par une relation durable avec l'enseigne. En d'autres termes, c'est à la valorisation de la relation que les distributeurs devraient s'intéresser. Notamment, l'identification des sources de valorisation à l'origine d'un attachement à l'enseigne revêt une importance stratégique. En effet, comme le montrent Chaudhuri et Holbrook, (2001), l'intégration de bénéfices symboliques et intangibles encourage l'attachement à l'enseigne

Pour ces raisons, nous nous intéressons aux sources de valorisation de la relation par le client et plus particulièrement à la valorisation des programmes relationnels.

La valorisation de la relation de fidélité et des programmes relationnels

Si les bénéfices retirés de la fidélité des clients par les entreprises sont bien identifiés (Gwinner et al., 1998 ; Mimouni et Volle, 2003), la valorisation qu'en font les clients est moins explorée (Mimouni, 2005 ; O'Brien et Jones, 1995 ; Roehm et al., 2002 ; Yi et Jeon, 2003).

Plusieurs questions restent sans réponse. Du point de vue de la valeur globale, les bénéfices reçus sont-ils supérieurs aux efforts consentis (frais d'adhésion, collection de preuves d'achat, etc.) ? Quelles sont les sources de valorisation ? S'agit-il d'une valeur uniquement utilitaire, en d'autres mots, sont-ils fidèles aux avantages tangibles du programme relationnel (caisses dédiées, réductions, etc.) ? Les sources de valeur liées aux éléments intangibles du programme (les attentions particulières, traitement VIP, appartenance à un club, la dimension ludique de la collection de preuves d'achat, etc.) sont-elles importantes ? Le développement de l'approche expérientielle (Holbrook et Hirschman, 1982) depuis plus de 20 ans a montré que l'individu valorise une offre bien au-delà de son seul aspect instrumental. Or, différents travaux sur la perception de la fidélité par les clients se focalisent sur les bénéfices utilitaires (O'Brien et Jones, 1995). Mimouni et Volle (2003) montrent 1/ qu'en plus des bénéfices utilitaires, des bénéfices intangibles (hédoniques, de reconnaissance) sont perçus par certains segments de clientèle, 2/ que l'intensité des bénéfices perçus est liée à la qualité relationnelle du client (Hennig-Thurau et Klee, 1997), et 3/ plus particulièrement à deux des composantes de la qualité relationnelle : la satisfaction relationnelle et la bienveillance.

La valorisation des programmes relationnels est également liée à la qualité de la relation instaurée entre les clients et la marque ou l'enseigne, d'une part, et à celle existant entre le client et le personnel en contact, d'autre part. Le respect, la reconnaissance voire le développement d'une amitié interpersonnelle vont favoriser la fidélité du client via son attachement (Cristau, 2001). Les relations interpersonnelles vont ainsi singulariser la relation entre le client et l'enseigne. Ces pratiques toucheront diversement les clients en fonction de leur personnalité et notamment de leur propension relationnelle. En effet, l'amitié commerciale peut être recherchée ou au contraire évitée (Price et Arnould, 1999).

On distingue deux types de pratiques de singularisation. Les premières reposent sur le processus et relèvent de la personnalisation - attention spéciale, personnalisation exclusive –

(façon dont le personnel en contact traite le client de façon spéciale par rapport aux autres clients), tandis que les secondes concernent l'offre et relèvent de l'individualisation. Pour ces dernières, on parle d'adaptation exclusive (Salerno, 2005).

A l'issue de cette revue succincte de la littérature, nous constatons que les recherches sur la valorisation de la relation par le client sont rares. Plus spécifiquement, la question de la valorisation des attentions spéciales n'a pas, à notre connaissance, été étudiée dans la grande distribution.

ANALYSE DES SOURCES DE VALORISATION DES ATTENTIONS SPECIALES DES PROGRAMMES RELATIONNELS PAR LES CLIENTS D'UNE ENSEIGNE DE BRICOLAGE

Cette recherche exploratoire doit nous permettre de comprendre le processus de valorisation des programmes relationnels par le consommateur dans le domaine de la grande distribution, et plus particulièrement dans celui des grandes surfaces bricolage (que nous dénommerons ensuite GSB). Ce secteur des services est particulièrement concurrentiel et les réglementations encadrant tant les extensions des points de vente existants que l'implantation de nouveaux magasins rendent encore plus prégnante la problématique de fidélisation. Les enseignes de GSB portent donc un intérêt tout particulier à l'efficacité de leurs programmes relationnels et notamment au développement de pratiques de singularisation pour se différencier de leurs nouveaux concurrents : les hard-discounters. Par ailleurs, comme le préconise Mimouni (2005), le secteur de la grande distribution constitue un terrain pertinent pour l'étude de la valorisation des programmes relationnels.

Problématique et choix méthodologiques

Questions de recherche

Dans cette première étape de la recherche, nous souhaitons répondre à quatre questions :

- 1/ Les clients valorisent-ils les programmes relationnels ?
- 2/ Quelle(s) source(s) de valorisation contribue(nt) à cette valeur globale des programmes relationnels ?
- 3/ Quelle est la valeur globale perçue par les clients des processus de personnalisation et des attentions spéciales ?
- et 4/ Sur quelle(s) dimension(s) de la valeur, l'entreprise doit-elle se positionner pour créer et développer une vraie relation avec son client ?

Tout objet pouvant être source de valeur (Holbrook, 1999), nous utilisons ce concept pour mieux comprendre en quoi les clients apprécient les programmes relationnels et notamment leurs bénéfices intangibles. Dans le cadre de ce travail, nous utilisons la typologie synthétique développée par Aurier et al. (2004) pour trois raisons. Premièrement, l'approche intégratrice d'Holbrook souffre de limites signalées tant par son auteur que par Badot (2003). Deuxièmement, contrairement à l'acte de magasinage (Filser et Plichon, 2004), l'objet de notre recherche - les programmes de fidélisation - ne suppose pas de rôle réellement actif du client. Par conséquent l'absence de l'orientation active/réactive dans la typologie d'Aurier et al. (2004) par rapport à celle d'Holbrook (1999) ne constitue pas un frein à son utilisation dans le cadre de notre travail. Troisièmement, il nous paraît particulièrement intéressant d'utiliser la typologie d'Aurier et al. (op cit) dans un secteur différent de celui pour lequel elle a été développée et utilisée.

Au-delà des sources de valeur, nous prendrons en compte les sacrifices consentis par le client et nous étudierons le rôle des différentes sources de valeur sur la valeur globale. Dans un second temps, nous explorerons le rôle de la valeur globale du programme relationnel sur les dimensions attitudinale et comportementale de la fidélité.

Pour répondre à ces différentes interrogations, nous avons réalisé une étude qualitative car les méthodes qualitatives cherchent à « *faire sens* », plus qu'à « *donner la preuve* », ce qui correspond aux objectifs de la phase exploratoire de notre recherche (Wacheux, 1996).

Une méthodologie qualitative

Dans un premier temps, nous exposons les modalités méthodologiques du recueil puis celles de l'analyse des données.

Sept réunions de groupe ont été réalisées en février 2006 auprès des meilleurs clients d'un point de vente d'une enseigne de bricolage. Par la suite, comme le recommande Salerno (2005), des entretiens individuels en profondeur sont réalisés auprès des deux parties de la relation liée aux pratiques de singularisation. Nous interrogeons donc des clients et des membres du personnel de vente et de service. Cette approche bilatérale doit nous permettre de mieux comprendre la valorisation de la personnalisation de la relation par le client. Enfin, deux entretiens d'expert du service fidélisation de l'enseigne ont été réalisés. Les trois sources de données ont permis une triangulation.

Les 100 meilleurs clients ne sont évidemment pas représentatifs de la totalité des clients du point de vente, mais ils comportent un double intérêt : d'abord, en termes de retour sur investissement, ce sont les plus gros clients (12% des clients représentent quasiment 50% du chiffre d'affaires). Néanmoins, l'enseigne estime ne bénéficier que de 60% de leurs dépenses de bricolage. Il est donc essentiel de capter encore plus de leur budget bricolage. Ensuite, en termes marketing, le test des nouvelles actions marketing sur cette cible avec laquelle le magasin entretient des relations privilégiées tient lieu de laboratoire in vivo avant une utilisation plus large des « meilleures pratiques ».

** Les réunions de groupe*

Les entretiens ont eu lieu dans le point de vente, après la fermeture du magasin. Les clients étaient conviés à un événementiel relationnel et avaient été invités, en tant que meilleurs clients, par le service des relations clients. Tous les clients interrogés sont détenteurs de la carte de fidélité depuis plusieurs mois au minimum. Différents types de clients étaient représentés (experts en bricolage, professionnels et nouveaux emménagés - particuliers ayant emménagés depuis moins de trois ans -). Le nombre de clients présents était très significatif puisque la presque totalité des 100 meilleurs clients du point de vente était présente.

Les entretiens de groupe ont duré une heure environ. Ils ont été réalisés à l'aide d'un dictaphone et d'une caméra pour disposer d'une base de retranscription complète.

Les entretiens se sont déroulés sur la base d'un guide d'animation semi-directif dont les principaux thèmes étaient au nombre de quatre : les motivations de choix du point de vente, la valorisation de l'expérience de consommation, la valorisation de la relation (fidélité) et le rôle de la carte de fidélité dans cette valorisation de la relation.

** Les entretiens individuels*

A la suite des réunions de groupe, des entretiens individuels en profondeur sont réalisés auprès de sept clients et de membres du personnel qui leur sont spécifiquement affectés. Ces derniers sont appelés « relationneurs ».

Les entretiens individuels sont réalisés deux mois après l'évènementiel pour permettre d'évaluer l'impact à moyen terme de cette pratique de singularisation sur la relation de fidélité. Comme pour les entretiens de groupe, les entretiens individuels ont été enregistrés puis entièrement retranscrits. Le guide d'entretien comprenait trois thèmes : les sacrifices consentis par le client pour assister à l'évènementiel, la valeur globale et les sources de valorisation de cette attention spéciale et enfin l'évolution de leur relation avec l'enseigne depuis l'évènementiel (tant comportementale qu'attitudinale).

Une fois les entretiens de groupe et individuels réalisés et entièrement retranscrits, nous procédons à une analyse thématique manuelle des données. Dans un premier temps, une analyse de contenu verticale est réalisée, puis complétée, dans un second temps, par une analyse horizontale⁵.

Analyse des sources de valorisation

Nous présentons d'abord les sources de valorisation du programme relationnel dans son ensemble, avant d'exposer celles des attentions spéciales.

Les sources de valorisation du programme relationnel

Il ressort de l'analyse thématique des entretiens effectués que la valorisation du programme relationnel est globalement positive. Toutefois, les clients font ressortir l'existence de sacrifices financiers (carte payante) et en termes de confort (nécessité de planifier les achats pour maximiser le montant des réductions obtenues). Plus précisément les sources principales de valorisation du programme relationnel sont de nature utilitaire et de communication. Les valeurs intrinsèques n'apparaissent que marginalement.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse des entretiens au regard de la typologie de la valeur d'Aurier et al. (2004). Nous précisons qu'il s'agit d'une typologie basée sur les thèmes présents dans le corpus et non d'une typologie d'individus. Ainsi, la grande majorité des locuteurs a tenu un discours qui laisse apparaître plusieurs sources de valorisation du programme relationnel.

⁵ Nous n'avons pas eu recours à des logiciels d'analyse de données textuelles (du type d'Alceste) car les discours étaient très marqués et que nous avons une connaissance fine du corpus car nous l'avons recueilli nous-mêmes.

Tableau n°3 : Analyse de la valorisation du programme relationnel (Aurier et al., 2004)

	Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	<p>Valeur instrumentale - utilitaire :</p> <p>« remise de 10% » « crédit gratuit » « on ne paye pas obligatoirement avec » « aller plus loin que 10% de remise »</p> <p>- connaissance :</p> <p>aucune</p>	<p>Valeur hédonique (plaisir-amusement, stimulation expérientielle)</p> <p>« sympathique »</p>
Orienté vers les autres	<p>Communication expression de soi :</p> <p>« la carte n'est pas donnée à tout le monde » « il faudrait des offres spéciales pour les porteurs de carte » « il faudrait des remises spécifiques pour les professionnels »</p> <p>lien social :</p> <p>« le privilège, c'est la relation avec le vendeur » « on appelle le vendeur par son prénom » « une relation privilégiée »</p>	<p>Valeur spirituelle, pratique sociale</p> <p>« être comme chez soi »</p>

La valeur instrumentale liée à la connaissance n'apparaît pas alors qu'un consumer magazine est diffusé systématiquement auprès de ces clients. Le programme relationnel est spontanément associé à la carte et uniquement à elle.

La valeur spirituelle et de pratique sociale apparaît peu, mais elle est liée au fait que la relation privilégiée avec le point de vente permet notamment de proposer un environnement familial et adapté (« être comme chez soi ») que le consommateur ne retrouverait pas s'il changeait de point de vente (Salerno, 2001).

Dans un second temps, nous investiguons les sources de valorisation des attentions spéciales.

Les sources de valorisation des attentions spéciales

Cette analyse ne concerne que les entretiens individuels, lesquels sont réalisés plusieurs semaines après l'événementiel. Il ressort que la totalité des clients interrogés formule une valeur globale positive, voire très positive pour trois clients. Cette forte valorisation peut

s'expliquer notamment 1/ par le fait que l'évènement « VIP » est compatible avec le positionnement/ l'image de l'enseigne (avoir un « relationneur » qui apporte un conseil personnalisé et trouve des solutions ad hoc) et 2/ par le caractère intangible de la gratification pour une cible fortement impliquée (Meyer-Waarden, 2006 ; Roehm et al., 2002) .

Aucun sacrifice consenti n'apparaît, néanmoins deux clients avouent ne pas être prêts à en faire pour bénéficier de ce type d'attention spéciale. Plusieurs clients ont salué le fait d'avoir été prévenu suffisamment longtemps à l'avance pour qu'aucun sacrifice ne soit nécessaire. Toutefois, cette absence de sacrifices perçus peut s'expliquer par la forte implication et la plus grande fidélité de ces 100 meilleurs clients.

En ce qui concerne les sources de valorisation de cette attention spéciale, nous constatons que l'ensemble des quatre sources de valorisation mentionnée par Aurier et al. (2004) émerge.

Tableau n°4 : Analyse de la valorisation des attentions spéciales (Aurier et al., 2004)

	Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	<p>Valeur instrumentale utilitaire :</p> <p>« le relationneur nous facilite la vie » « c'est bien quand on a un problème » « je n'ai pas perdu mon temps » « ça m'a dépanné » « j'ai pu négocier » « ça fait gagner du temps » <i>connaissance</i> « avoir des explications sur le fonctionnement du magasin » « j'ai appris l'existence des ateliers. » « j'ai découvert un nouvel outil »</p>	<p>Valeur hédonique (plaisir-amusement, expérience)</p> <p>« sympa » « surpris (+) » « agréable » « cela m'a fait sourire » « content » « bien bu et bien mangé »</p>
Orienté vers les autres	<p>Communication : expression de soi :</p> <p>« le fait de savoir que je faisais partie des 100 meilleurs clients... j'ai trouvé ça gratifiant » « des amis nous ont dit que l'on a de la chance » « on a quelqu'un d'attitré » « il y avait quand même du champagne, le buffet c'était bien » « ils savent recevoir »</p> <p>Lien social :</p> <p>« pouvoir débattre avec les autres clients » « pouvoir échanger des avis » « échange avec le relationneur et un autre couple de clients » « relation avec d'autres clients et le personnel » « il y a des têtes que l'on reconnaît, on</p>	<p>Valeur spirituelle, pratique sociale</p> <p>« contribuer à améliorer le service pour tous les clients » « plus de confiance » « c'est bien de tenir compte des avis des clients » « un meilleur service pour tout le monde » « c'était à nous d'apporter quelque chose à l'enseigne »</p>

	<i>discute, on arrive à sympathiser comme dans un commerce de proximité » « c'était très convivial »</i>	
--	--	--

Globalement, on constate que la grande majorité des clients apprécie les attentions spéciales. Ceci n'est pas systématiquement associé à une valeur d'expression de soi (de statut). En effet, certains clients souhaitent contribuer à une amélioration du service pour la totalité de la clientèle grâce aux avis qu'ils ont pu exprimer lors de l'événementiel réservé aux meilleurs clients ou dans le cadre de leur relation privilégiée avec leur « relationneur ».

Les valeurs instrumentales et hédonique apparaissent dans le discours de 6 clients sur 7. Quant aux valeur de communication et spirituelle, 5 clients sur 7 les mentionnent. Pour cette dernière source de valeur, il apparaît que les clients interrogés valorisent l'établissement d'un lien renforcé avec le point de vente et le fait de participer à l'élaboration d'un meilleur service pour l'ensemble des clients : « *contribuer à améliorer le service pour tous les clients* ». Nous retrouvons là un comportement caractéristique des clients « apôtres » (au sens de Jones et Sasser, 1995). Par ailleurs, la dimension bienveillance de la qualité relationnelle (Hennig-Thureau et Klee, 1997) ressort « *c'était à nous d'apporter quelque chose à l'enseigne* ».

L'analyse des entretiens avec les « relationneurs », quant à elle, met en évidence différents éléments. D'abord, ces derniers sont satisfaits de leur rôle. Ils aident certains clients à préparer leur projet d'aménagement ou de rénovation. Toutefois, ils se sentent surtout utiles pour les clients « nouveaux emménagés » qui ne connaissent pas bien l'offre et le point de vente. Pour ce qui est des clients « experts », leur rôle leur semble plus limité en termes utilitaires mais leur mission est alors plus relationnelle. En effet, certains de ces clients viennent les saluer lors de leur venue dans le point de vente. Enfin, pour les clients professionnels, le « relationneur » est plutôt un interlocuteur pour négocier des conditions commerciales particulières. Il s'agit alors d'adaptation exclusive de l'offre et non de personnalisation du processus (Salerno, 2005).

En ce qui concerne les conseillers de vente, cette nouvelle mission de « relationneur » enrichit leur métier et les distingue du reste des vendeurs, cela constitue donc un facteur de motivation. Ils ont été choisis en fonction de leur expertise en bricolage mais également en fonction de leurs qualités relationnelles.

Nous allons maintenant considérer successivement les réponses à nos différentes questions de recherche.

Discussion des résultats

Dans un premier temps, nous constatons que les clients valorisent bien les programmes relationnels. Ensuite, nous constatons que les sources de valorisation sont plutôt de nature extrinsèque : valorisation instrumentale (orientée vers soi) et de communication (orientée vers les autres). Nous remarquons également que les sources de valorisation sont différentes selon les profils des clients. La valeur instrumentale est présente chez l'ensemble des clients (professionnels, bricoleurs experts et nouveaux emménagés), toutefois elle constitue l'unique source de valorisation des clients professionnels. Pour ce qui concerne les deux autres segments de clients, la valorisation de communication ressort quantitativement de façon aussi importante que la valeur instrumentale. Par ailleurs, la valeur spirituelle apparaît marginalement chez les experts tandis que la valeur hédonique ne se rencontre que chez les nouveaux emménagés.

Ce résultat est logique pour la clientèle professionnelle qui a un comportement d'achat rationnel. Ceci est vraisemblablement renforcé à la fois par la nature des produits distribués et l'existence de récompenses financières au sein du programme relationnel. En ce qui concerne la valorisation spirituelle du programme relationnel par les clients experts, on peut émettre l'hypothèse que celle-ci est liée à leur plus grande implication envers la catégorie de produit et/ou l'enseigne.

L'analyse des entretiens montre sans ambiguïté que les processus de personnalisation exclusive et d'attentions spéciales sont valorisés par les clients. Les sources de valorisation des attentions spéciales recouvrent l'ensemble des catégories de la typologie d'Aurier et al. (2004), de manière sensiblement égale. La méthodologie qualitative utilisée dans cette phase exploratoire de la recherche ne permet pas de conclure quant aux poids respectifs des différentes sources de la valorisation dans la formation de la valeur globale.

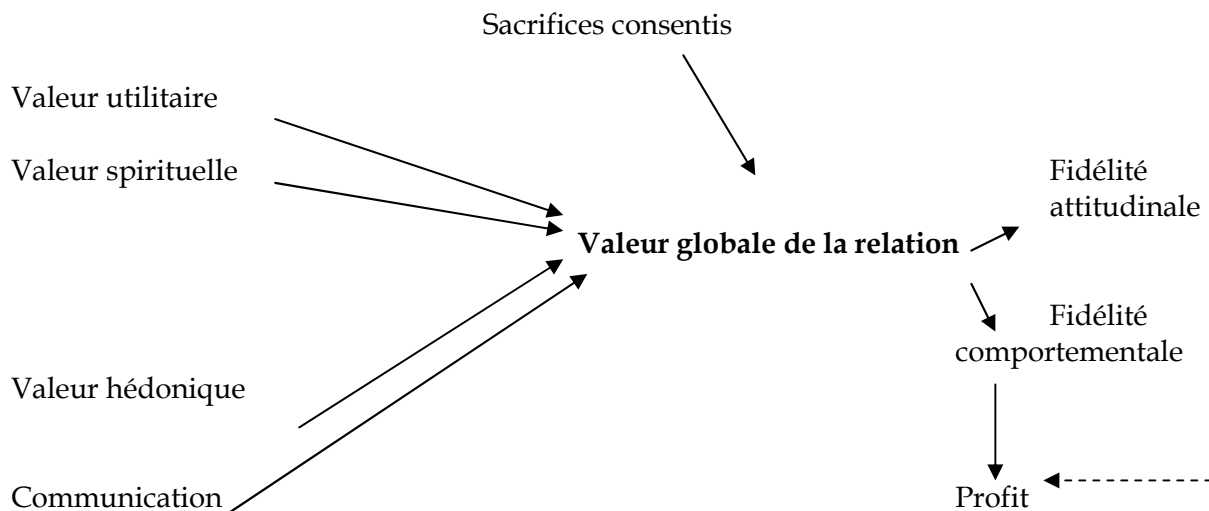
Les clients font bien la différence entre les avantages matériels liés à la carte de fidélité et les éléments intangibles de la relation. Ces derniers sont perçus comme indépendants de la carte par certains clients. Ceci ne peut qu'inciter les enseignes à se différencier par la prise en compte de cette dimension intangible, compte tenu de la banalisation des programmes relationnels et de leurs bénéfices tangibles. Cette stratégie est par ailleurs beaucoup plus difficilement imitable par les concurrents. En outre, les 100 meilleurs clients sont fortement impliqués dans le bricolage, ce qui peut expliquer la forte valorisation des gratifications intangibles (Meyer-Waarden, 2006).

On constate que les attentions spéciales et la personnalisation de la relation conduisent à un renforcement de la confiance envers l'enseigne et à un attachement accru vis-à-vis du point de vente et de son personnel. Ces différents éléments nous conduisent à penser que la dimension attitudinale de la fidélité peut effectivement être renforcée. Ceci est cohérent avec les résultats de Mimouni et Volle (2003). La relation avec le personnel en contact apparaît très affective pour certains clients (Gwinner et al., 1998). En ce sens, la mise en place de « relationneur » est clairement valorisée à la fois parce que cela confère un statut spécial au client, et parce que cela satisfait son besoin de lien social. Le « relationneur » tient également un rôle de facilitateur de la relation (gérer plus rapidement un problème de service après-vente, trouver les bons interlocuteurs, possibilité de négocier des conditions particulières, etc.). Ils peuvent également répondre au souhait de certains clients de bénéficier d'informations exclusives et de bénéficier d'une asymétrie d'information favorable (versus les autres clients lambda) pour profiter d'opérations commerciales.

La recherche de lien social ne concerne pas exclusivement le personnel mais également les autres clients. En effet, les clients experts en bricolage valorise la soirée exclusive par le fait de rencontrer les autres meilleurs clients. Cela leur permet d'échanger des astuces de bricolage, des anecdotes, et de renforcer le lien qui les attache au point de vente. Ce résultat confirme les travaux de Mimouni (2005).

En ce qui concerne la relation valeur globale-fidélité, une étude quantitative longitudinale permettrait de répondre à cette question. Cette étape ultérieure de la recherche reposerait sur le modèle conceptuel suivant.

Figure n°1 : Modèle conceptuel de la recherche (inspiré d'Aurier et al., 2004)



IMPLICATIONS ET CONCLUSION

Dans cette phase exploratoire de la recherche, nous souhaitons répondre à 4 questions. La première concernait l'existence d'une valorisation des programmes relationnels par les clients. Nos résultats permettent de conclure sans ambiguïté par l'affirmative. Ensuite, nous nous interrogeons sur les sources de valorisation des programmes relationnels. Notre recherche met en évidence la pluralité des sources de valorisation, avec une différence en fonction de la nature des clients. Puis, nous nous intéressons aux attentions spéciales des programmes relationnels. Nous constatons que l'ensemble des quatre sources de valorisation de la typologie d'Aurier et al. (2004) concourent à la formation de la valeur globale et cela pour la quasi-totalité des clients interrogés. Ceci suggère la nécessité pour l'entreprise de développer la partie intangible des programmes relationnels pour la clientèle non professionnelle sans oublier la valorisation instrumentale qui touche l'ensemble de la clientèle. La différenciation des programmes relationnels par les sources de valeur non instrumentales (valeur spirituelle, hédonique et de communication) (Aurier et al. 2004) présente également l'avantage d'être plus difficilement imitable par les concurrents.

En termes méthodologiques, notre recherche met en évidence la nécessité d'étudier les deux parties de la relation : clients et personnel en contact pour parvenir à une meilleure compréhension de la relation qui lie le client au point de vente. De plus, la combinaison d'entretiens de groupe et d'entretiens individuels permet d'obtenir des résultats plus riches et complémentaires. En effet, les sources de valeur apparues dans le cadre des entretiens individuels sont plus nombreuses et variées que celles qui ont émergé des entretiens de groupe.

Afin de concevoir les programmes relationnels les plus efficaces, il est nécessaire d'avoir une très bonne connaissance de sa clientèle, notamment de son orientation d'achat et du caractère intrinsèque ou extrinsèque de ses motivations (Meyer-Waarden et Bénavent, 2006). Cela permet de la segmenter car tous les clients ne sont pas motivés par les mêmes récompenses, puis de positionner au mieux le programme relationnel en fonction des sources de valorisation les plus importantes pour chaque cible. Il apparaît notamment nécessaire de proposer différents programmes relationnels : un pour les clients professionnels (artisans), un autre pour les clients « intensifs », voire éventuellement un pour les clients moins contributeurs de chiffre d'affaires. A première vue, cette option peut sembler coûteuse, toutefois différentes

enseignes sont en train de l'envisager car le « marketing de masse » est sous-optimal pour ce qui concerne la mise en œuvre de programmes relationnels. A l'instar de plusieurs auteurs, nous préconisons donc une segmentation (Jazi, 2005, 2006 ; Meyer-Waarden, 2006) afin d'adapter le système de gratifications (tangibles ou intangibles notamment) en fonction des sources de valorisation du programme, du degré d'implication de la cible et d'autres critères individuels (orientation d'achat...).

Compte tenu du poids important joué par le positionnement dans la formation de la fidélité et de l'influence, quoique plus marginale, des programmes de fidélisation (Jazi, 2005), une cohérence des deux variables renforcerait leur effet conjoint sur la fidélité. Ainsi, les praticiens doivent toujours concevoir des programmes de fidélisation cohérents avec le positionnement de l'enseigne pour accroître l'effet de ces derniers sur la fidélité des clients (Meyer-Waarden, 2006).

Pour ce qui concerne les conséquences de la mise en place des « relationneurs » auprès des 100 meilleurs clients, l'enseigne a déjà constaté des résultats concrets après quatre mois. D'abord, ces clients achetaient auparavant en moyenne dans 2-3 rayons du point de vente, ils en fréquentent aujourd'hui 7-8 en moyenne. Ainsi, les conseils prodigués par le « relationneur » ont permis une découverte d'autres gammes de produits par le client et de nombreuses ventes additionnelles et/ou complémentaires. Ensuite, les « relationneurs » par leur appel mensuel du client ont permis d'accroître la fréquence de visite de ces clients. Enfin, des premiers résultats font apparaître une augmentation du chiffre d'affaires réalisé avec ces clients. Même s'il sera nécessaire d'évaluer la persistance dans le temps de ces premiers succès, ce premier test positif encourage l'enseigne à étendre cette pratique de fidélisation à d'autres points de vente.

Au-delà de l'aspect strictement commercial, la valorisation en termes de lien social des attentions spéciales a des incidences au niveau de la gestion des ressources humaines. Le choix des « relationneurs » doit tenir compte de la personnalité des deux parties de la relation (client et personnel en contact). Par ailleurs, la valorisation du lien par le client nécessite un faible turn-over du personnel. La fidélisation du personnel devient alors encore plus stratégique. La prochaine étape du programme relationnel consiste en des visites de l'habitat du client afin d'en faire un diagnostic et de proposer des projets de rénovation ou d'aménagement. Tous les appels téléphoniques aboutissent à un accord, les clients proposent spontanément que la rencontre ait lieu à l'heure de l'apéritif. La convivialité des relations entre client et « relationneur » est déjà forte. Cette attention spéciale est donc à la fois clairement valorisée par les clients et rentable pour l'enseigne. En outre, la connaissance fine du client par le « relationneur » et les rapports amicaux qui se développent contribuent à un accroissement significatif des coûts de changements (recherche d'information, rédaction des contrats notamment pour la clientèle professionnelle...) et favorisent ainsi la fidélité comportementale.

Par ailleurs, en favorisant les interactions entre ses meilleurs clients, le manager répond à leur recherche de lien social. Il convient donc de développer des occasions, voire des lieux de rencontre dans le magasin. Dans le cas présent, le rayon librairie à l'entrée du point de vente pourrait être aménagé comme une médiathèque (fauteuils, table, ...) à l'instar de ce qui se pratique dans de nombreuses enseignes de distribution (BHV, Extrapole, Galeries Lafayette, etc.). Cela permettrait des interactions entre clients mais également entre le client et son « relationneur ». Les livres mis à la disposition du client pourraient fournir des idées de bricolage au client, dont il pourrait discuter avec son « relationneur ».

En dépit de ses apports, ce travail comporte plusieurs limites dont la principale réside dans sa nature exploratoire. Aussi, cette communication doit être considérée comme un propos

d'étape avant la validation quantitative des résultats. La seconde limite de cette recherche est liée à sa vision statique du phénomène. L'étude des conséquences, tant attitudinales que comportementales, de la mise en place d'une personnalisation de la relation nécessite une étude longitudinale. Ensuite, il est vraisemblable que les sources de valorisation des programmes relationnels sont contingentes du service étudié (Meyer-Waarden, 2006) et de du client – implication, orientation achat, individualité - (Meyer-Waarden et Bénavent, 2006 ; Salerno, 2005). Il est donc essentiel de répliquer cette étude dans d'autres secteurs d'activité et d'intégrer dans une étape future de la recherche des données sur l'individualité du client. Une autre limite de notre recherche est liée au fait que les clients interrogés sont pour une majeure partie de véritables apôtres de l'enseigne (Jones et Sasser, 1995). Ils ne sont donc pas totalement représentatifs de l'ensemble des clients adhérents du programme. Toutefois, la littérature montre l'importance de ces apôtres dans le succès de l'entreprise (prosélytisme, moindre sensibilité au prix et aux offres de la concurrence). Ce sont de vrais fidèles au sens de Dick et Basu (1994).

Par ailleurs, comme cela est préconisé par le Marketing Science Institute et à l'instar de plusieurs chercheurs comme Rust et al. (2004), nous pensons qu'une voie de recherche essentielle est la mise au point d'indicateurs pour évaluer financièrement les performances des politiques de fidélisation. Enfin, la plupart des recherches s'intéressent aux clients fidèles, mais l'étude approfondie des clients infidèles constitue un intérêt majeur. En effet, il est essentiel de comprendre les raisons de leur infidélité et d'essayer de concevoir des politiques marketing adaptées à cette clientèle.

BIBLIOGRAPHIE

- Ab Hamid N.R. (2005), E-CRM : are we there yet ?, *The Journal of American Academy of Business*, march, 51-57
- Anderson E.W. et Mittal V. (2000), Strengthening the Satisfaction-profit chain, *Journal of Service Research*, 3, 2, 107-120
- Agustin C. et Singh J. (2005), Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges, *Journal of Marketing Research*, XLII, february, 96-108
- Auh S. et Johnson M.D. (1997), The complex relationship between customer satisfaction and loyalty for automobiles, in Johnson, M.D., Hermann, A., Huber, F. et Gustafsson, A. (eds), *Quality, satisfaction and retention : Implications for the Automotive Industry*, Wiesbaden, Germany, Gabler
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2004), Comprendre et mesure la valeur du point de vue du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 3, 1-20
- Aurier P., Evrard Y. et N'Goala G. (2000), Valeur de consommation et valeur globale : une application au cas de la consommation cinématographique, *Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Montréal, 151-162
- Badot O. (2003), La « valeur-consommateur » de Chapters à l'épreuve de la typologie d'Holbrook, *Consommations et Sociétés*, 3, 12 p www.consommations-societes.net
- Bénavent C. et Crié D. (1999), Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité, *Décisions Marketing*, janvier-avril, 34-44
- Blackwell S.A, Szeinbach S.L., Barnes J.H., Garner D.W et Bush V. (1999), The Antecedents of Customer Loyalty - An Empirical Investigation of the Role of Personal and Situational Aspects on Repurchase Decisions, *Journal of Service Research*, 1, 4, May, 362-375
- Chauduri H. et Holbrook M. (2001), The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance : The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, 65, 2, 81-93
- Collin-Lachaud I. (2005), Analyse longitudinale de la relation satisfaction-fidélité. L'exemple des services culturels, *Actes du XXI^{ème} Congrès de l'AFM*, 34p
- Cortinas M., Elorz M. et Mugica J.M. (2005), Loyalty Cards : are retailers ignoring non-card holder behaviour?, *European Retail Digest*, spring, 45, 18-20
- Cova B. et Cova V. (2001), *Alternatives Marketing*, Paris, Dunod
- Cova B. et Rémy E. (2001), Comment et où classer la valeur de lien en marketing?, *Actes du 17^{ème} Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Deauville, 18 p
- Crié D. (2004), Loyalty-generating products and the new marketing paradigm, *Journal of targeting, Measurement and analysis for marketing*, 12, 3, 242-255
- Cristau C. (2001), Définition, Mesure et Modélisation de l'Attachement à une marque avec deux composantes : la dépendance et l'amitié vis-à-vis de la marque, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille
- Dick A.S et Basu K. (1994), Customer Loyalty : Toward an Integrated Conceptual Framework , *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, 99-113
- Evrard Y. et Aurier P. (1996), Identification and Validation of the Components of the Person-Object Relationship, *Journal of Business Research*, 37, 2, 127-134
- Filser M. et Plichon V. (2004), La valeur de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne, *Revue Française de Gestion*, 20, 148, 29-43
- Filser M., Plichon V. et Anteblian-Lambrey B. (2003), La valorisation de l'expérience en magasin : analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue, *Actes du 5^{ème} Colloque Etienne Thil*, Université de La Rochelle
- Filser M. (2000), La valeur du comportement de magasinage. De a conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes, *Actes 3^{ème} Colloque Etienne Thil*, Université de La Rochelle
- Fournier S. et Yao J.L. (1997), Reviving brand loyalty : A conceptualization within the framework of consumer - brand relationships, *International Journal of Research in Marketing*, 14, 451-472

- Frisou J. (2005) Une approche tendancielle du comportement de fidélité : du concept à sa mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 105-126
- Goldman A, (1977), The shopping style explanation for store loyalty, *Journal of Retailing*, 53, 4, 33-48
- Gwinner K., Gremler D. et Bitner M.J. (1998), Relational benefits in services industries : the customers' perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114
- Hennig-Thurau T. et Klee A. (1997), The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14 , 8, 737-764
- Holbrook M.B. (1999), *Consumer Value. A framework for analysis and research*, Ed by Holbrook, Routledge, London and New-York,
- Holbrook M.B. et Hirschman E.C., (1982), The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9, september, 132-140
- Holt D.B., (1995), How Consumers Consume : A Typology of Consumption Practices, *Journal of Consumer Research*, 22, june, 1-16
- Huddleton P., Whipple J. et Van Auken A. (2004) , Food store loyalty : application of a consumer loyalty framework, *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, vol. 12, 3, 213-230.
- Jazi S. (2006), Proposition d'un modèle intégrateur de la fidélité au point de vente : application à l'hypermarché, *Actes du XXIIème Congrès de l'AFM*, Nantes, 24 p
- Jazi S. (2005), Proposition d'un modèle intégrateur de la fidélité au point de vente : application à l'hypermarché, Thèse en Sciences de Gestion, CERMAB, Université de Bourgogne
- Jacoby J. et Chesnut R. (1978), *Brand Loyalty Measurement and Management*, J. Wiley & Sons Inc New-York
- Jones T.O. et Sasser W.E. (1995), Why Satisfied Customers Defect?, *Harvard Business Review*, 73, nov-dec, 88-99
- Kivetz, R., O. Urminsky, et Y. Zheng (2006), The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention, *Journal of Marketing Research*, 43, 1, February, 39-58.
- Kivetz, R. (2003), The Effects of Effort and Intrinsic Motivation on Risky Choice, *Marketing Science*, 22 (4), 477-502.
- Kivetz R et Simonson I. (2003), The idiosyncratic fit heuristic : effort advantage as a determinant of consumer response to loyalty programs, *Journal of Marketing Research*, XL, novembre, 454-467.
- Lewis M. (2004), The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing Research*, XLI, august, 281-292
- Mathwick C., Malhotra N. et Rigdon E. (2001), Experiential value : Conceptualization , measurement and application in the catalog and Internet shopping environment », *Journal of Retailing*, 77, 2001, 39-56
- Meyer-Waarden L. (2006), Les effets des gratifications sur l'utilité des programmes de fidélisation, *Actes du XXIIème Congrès de l'AFM*, Nantes, 35 p
- Meyer-Waarden L. et Bénavent C. (2006), La théorie de la motivation extrinsèque et intrinsèque appliquée à la problématique des gratifications des programmes de fidélisation, *Actes du XXIIème Congrès de l'AFM*, Nantes, 42 p
- Meyer-Waarden L. et Bénavent C. (2005), Une investigation empirique sur l'impact des programmes de fidélisation avec une mise en perspective pour les travaux futurs », *Actes du XXIème Congrès international de l'Association Française du Marketing*, Université de Nancy, 25p

- Meyer-Waarden L. (2002), Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation – Une étude empirique sur la base d'un panel single source, Thèse en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, sous la direction du Pr Bénavent
- Mimouni A. (2005), Vers une meilleure compréhension des mécanismes et des effets des programmes relationnels : une étude qualitative exploratoire, *Actes du XXIème Congrès de l'AFM*, 30p
- Mimouni A. et Volle P. (2003), Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien, *Actes du XIXème Congrès de l'AFM*, 533-549
- Mittal V., Ross W.T. Jr et Baldasare P.M. (1998), The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchases Intentions, *Journal of Marketing*, january, 33-47
- N'Goala G. (2003), Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité, *Actes du 19ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Tunis, 510-531
- Ngobo, P. V. (2000), Satisfaction des clients et parts de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 2, 21-41
- Ngobo P-V. (1999) Decreasing Returns in Customer Loyalty : Does it really Matter to Delight the Customers?, *Advances in Consumer Research*, 26, 469-477
- O'Brien L. et Jones C. (1995), Do Rewards Really Create Loyalty? , *Harvard Business Review*, 73, 3, 75-82
- Oliver R. L. (1999), *Value as excellence in the consumption experience*, in *Consumer Value* ed. by Holbrook M. B., Routledge, London and New-York, 43-62
- Oliver R. L. (1997), *Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer*, ed. Mc Graw Hill
- Oliver R. L. (1993), Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, 20, december, 418-430
- Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml V.A (1994), Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, .58, January, 111-124
- Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml V.A (1988), Servqual : a multi-item scale for measuring perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 1, 13-31
- Passebois J. (2003), Modes de valorisation des expériences esthétiques et processus de fidélisation des visiteurs de musées d'art. Une application à la réception de l'art moderne et contemporain, Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université de Montpellier
- Plichon V. (1999), Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université de Bourgogne
- Price L.L. et Arnould E.J. (1999), Commercial Friendships: Service Provider--Client Relationships in Context, *Journal of Marketing*, 63 , 4, 38-56
- Pulh M. (2002), La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne
- Rigby D.K. et Ledingham D. (2004), CRM done right, *Harvard Business Review*, november, 118-129
- Roehm M.L., Bolman P.E. et Roehm H.A. Jr (2002), Designing loyalty-building programs packaged goods brands, *Journal of Marketing Research*, 39, 2, 202-214
- Rust R.T, Lemon K.N. et Zeithaml V.A. (2004), Return on Marketing : Using Equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*, 68, january, 109-127
- Salerno A. (2005), L'individualité du consommateur : développement du construit et analyse de son rôle dans l'efficacité des pratiques de singularisation, *Actes du XXIè Congrès de l'AFM*, Nancy, 33 p
- Sirdeshmukh D., Singh J. et Sabol B. (2002), Consumer trust and loyalty in relational exchanges, *Journal of Marketing*, 66, January, 15-37
- Terrasse C. (2003), Proposition et validation d'une échelle de l'engagement à la marque, *Actes du 19ème Congrès de l'AFM*, Tunis, 13p

- Van Heerde H.J. et Bijmolt T.H.A. (2005), Decomposing the promotional revenue bump for loyalty programs members versus non members, *Journal of Marketing Research*, XLII, Novembre, 443 - 457
- Wacheux , F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica
- Yi Y. et Jeon H. (2003), Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, summer, 31, 3, 229-240
- Zeithaml V. (1988), Consumer Perceptions of price, quality and value : a means of synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52, 2-22