

## La fidélité multi marques au Maroc : Étude exploratoire

### Multi-brand loyalty in Morocco: Exploratory study

**Mohammed HOUR, (Doctorant en Sciences Economiques et Gestion)**

*Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en économie, innovation et Management des organisations (LAREIMO)*

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca*

*Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

**Souad ELMANSSOURI, (Professeur de l'enseignement supérieur)**

*Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en économie, innovation et Management des organisations (LAREIMO)*

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Casablanca*

*Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Beau site, B.P 2725 Ain Sebaâ, Casablanca -Maroc<br><a href="mailto:contact@encgcasa.ma">contact@encgcasa.ma</a><br>(+212) 5 22 66 08 52                                                                                                                                                                |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.                                                                                                                              |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Citer cet article</b>            | HOUR, M., & ELMANSSOURI, S. (2025). La fidélité multi marques au Maroc : Étude exploratoire. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(11), 659–678.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.17507729">https://doi.org/10.5281/zenodo.17507729</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                               |

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 11 (2025)

## Les déterminants de la fidélité multi marques : Étude exploratoire

### Résumé :

Cet article explore le concept de fidélité multi-marques (multi-brand loyalty, MBL) et identifie ses principaux déterminants dans le contexte marocain. S'inscrivant dans le prolongement des travaux existants sur la fidélité multi marques, cette recherche cherche à mieux comprendre les spécificités d'un comportement de consommation qui conduit les individus à partager leur engagement entre plusieurs marques, plutôt qu'à concentrer leur consommation sur une seule.

La revue de la littérature a permis d'identifier les recherches antérieures ayant traité de la multi-fidélité ainsi que les déterminants déjà recensés dans des contextes géographiques et secteurs d'activité divers. Afin de confronter ces apports théoriques à la réalité empirique, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de quinze experts en marketing et en gestion de la relation client, conduits sur la période entre juillet et septembre 2024 et ont duré 60 minutes en moyenne, enregistrés, retranscrits in extenso et analysés par une analyse de contenu thématique.

L'analyse thématique des entretiens révèle que la fidélité multi-marque constitue une réalité marquante dans le marché marocain, observée dans plusieurs secteurs étant définis par les experts interrogés comme l'attachement comportemental et attitudinal des clients envers plusieurs marques dans un même univers concurrentiel.

Les déterminants les plus importants identifiés dans cette étude concernent la diversité des besoins, la réduction du risque d'indisponibilité, la liberté perçue, les offres promotionnelles, la multiplication des programmes de fidélité et le besoin de confidentialité.

Ces résultats, en cohérence avec la littérature académique, enrichissent la compréhension de la fidélité multi-marques au Maroc en soulignant son caractère contextuel et en apportant des pistes de réflexion pour les praticiens en matière de stratégie de fidélisation.

Cette étude présente toutefois des limites : la taille restreinte de l'échantillon et la focalisation sur des experts limitent la généralisation des résultats ; une étude qualitative complémentaire auprès de consommateurs et une étude quantitative permettraient d'explorer d'autres déterminants et hiérarchiser leur impact.

**Mots clés :** Fidélité multi marque, étude qualitative, marketing relationnel, Comportement du consommateur

**JEL Classification :** M00, M31, B41

**Type du papier :** Recherche empirique

### Abstract :

This article investigates multi-brand loyalty (MBL) and examines its main determinants in the Moroccan context. Building on loyalty research, the study explores why consumers distribute their loyalty across multiple competing brands rather than remaining exclusively loyal to one.

A comprehensive literature review synthesized prior work on MBL and commonly cited antecedents across sectors. To complement these insights, we conducted semi-structured interviews in average 60 minutes each with fifteen marketing and CRM experts working in multiple sectors in Morocco between July and September 2024. Interviews were audio-recorded, transcribed verbatim, and analyzed using thematic content analysis.

Findings indicate that MBL is widespread in the Moroccan market across multiple sectors and is understood by interviewed experts as a dual construct with behavioral and attitudinal to several brands within the same competing category. Experts consistently highlighted six determinants: diversity of needs, availability-risk reduction, perceived freedom, promotional offers, loyalty programs proliferation, and privacy concerns. Together, these results underscore the contextual nature of MBL and invite managers to rethink loyalty as portfolio management rather than exclusively.

The study contributes to the theoretical understanding of multi-brand loyalty and provides managerial implications for firms seeking to design effective multi-loyalty strategies adapted to dynamic and competitive markets.

The study nevertheless has limitations: the small, expert-only sample restricts generalizability; additional qualitative work with consumers and a subsequent quantitative study would help explore other factors and measure the impact of the identified determinants.

**Keywords :** Multi-brand loyalty, qualitative study, relationship marketing, consumer behavior

**Classification JEL :** M31, B41

**Paper type :** Empirical Research

## 1. Introduction

La fidélité du consommateur est longtemps apparue comme l'un des indicateurs les plus fiables de la qualité de la relation client (Oliver, 1999). Ainsi, l'atteinte de la fidélité client constitue un objectif central pour la majorité des entreprises (Ngobo, 2017 ; Watson et al., 2015), en raison de sa contribution avérée à leur rentabilité (Reinartz et al., 2005). En comparaison avec les consommateurs non fidèles, les clients fidèles s'engagent davantage dans des communications positives de type bouche-à-oreille (Roy et al., 2014), se montrent moins sensibles aux prix (Yoon et Tran, 2011), et résistent aux offres concurrentielles, même lorsque ces dernières sont objectivement plus avantageuses (Ahluwalia, 2000). Pour atteindre cet objectif, les entreprises ont mis en place une multitude de stratégies, allant des programmes de fidélisation aux services personnalisés, dans le but de maximiser la valeur vie client (Gupta & Zeithaml, 2006).

Cependant, les entreprises ont souvent tendance à considérer que leurs clients leur sont exclusivement fidèles. Or, de nombreuses recherches ont montré que la fidélité multi-marques (multi-brand loyalty, MBL) est bien plus répandue qu'on ne le suppose généralement (Jacoby, 1971 ; Ehrenberg & Barnard, 1997). Contrairement à la fidélité monogame postulée dans les approches traditionnelles, définie comme une consommation concentrée et répétée envers une seule marque, les consommateurs aujourd'hui expriment un attachement multiple, répartissant leur engagement entre plusieurs marques au sein d'un même univers concurrentiel (Bennett & Rundle-Thiele, 2005 ; Cooil et al., 2007 ; Uncles et al., 2003).

Plusieurs études ont révélé que, dans certains secteurs, plus des deux tiers des clients d'une marque consomment régulièrement plusieurs marques concurrentes (Dowling & Uncles, 1997 ; Dawes, 2008 ; Hofmeyr & Parton, 2010). Cette fidélité multiple ne reflète pas un désengagement, mais plutôt un arbitrage stratégique fondé sur la complémentarité ou la substituabilité perçue entre les marques (Uncles & Kwok, 2013). Elle est désormais observée dans divers secteurs : tels que les télécommunications (Quoquab & Yasin, 2014), les services financiers (Ngobo, 2004), les produits de grande consommation (Felix, 2014 ; Arifine, 2019) ou encore le tourisme (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2018).

Dans le contexte marocain, l'extension de la consommation de masse à de larges segments de population, la forte élasticité-prix dans de nombreux secteurs, la diversification et la densification des réseaux de distribution, ainsi que l'intensification de la concurrence, justifient un examen approfondi de la fidélité multi-marques. Ensemble, ces traits de marché créent des conditions propices à la dispersion des achats au sein d'un même univers concurrentiel et renforcent la pertinence d'une analyse centrée sur les déterminants et les formes de multi-fidélité.

Cette dynamique se matérialise empiriquement dans plusieurs secteurs au Maroc : télécommunications (multi-détention de cartes SIM), services bancaires (multi-bancarisation auprès de plusieurs établissements), grande distribution (réallocation du panier d'achat entre enseignes) et distribution de carburants (alternance entre stations-services concurrentes). Malgré l'hétérogénéité sectorielle, ces configurations renvoient à des mécanismes convergents de loyauté partagée et à la constitution de répertoires multi-marques.

Dans ce contexte, la multi-fidélité reconfigure les enjeux pour les entreprises marocaines : les dispositifs classiques de fidélisation doivent être réinterprétés à l'aune d'une loyauté non exclusive. Il ne s'agit plus seulement de faire durer une relation exclusive, mais de comprendre les logiques de pluralité des engagements et d'adapter les stratégies relationnelles en conséquence.

La présente recherche s'inscrit dans cette perspective en explorant la fidélité multi-marques au Maroc au moyen d'une étude qualitative menée auprès de professionnels issus de secteurs variés. L'objectif est d'identifier les déterminants influençant la multi-fidélité et de mettre en

lumière les spécificités des pratiques de consommation locales. Cette contribution s'inscrit face à une littérature encore parcellaire au Maroc, lacune liée notamment à l'accès limité aux données transactionnelles des grandes marques, aux difficultés d'appariement inter-enseignes et aux contraintes de confidentialité qui freinent le partage d'information et la recherche. En conséquence, nombre de travaux demeurent centrés sur la fidélité classique, se contentant d'évoquer la multi-fidélité sans en proposer une analyse approfondie ni en identifier précisément les déterminants.

La problématique qui guide cette recherche est triple : (i) Explorer la fidélité multi-marques au Maroc dans plusieurs secteurs d'activité (ii) Comprendre dans quelle mesure, et au prisme de quels déterminants, les consommateurs marocains répartissent leur engagement entre plusieurs marques au sein d'un même univers concurrentiel ; (iii) analyser comment les entreprises appréhendent et déploient des stratégies pour gérer cette pluralité de loyautés.

L'article s'articule en quatre sections. La première partie propose une revue de littérature sur la fidélité et la multi-fidélité. La deuxième expose le cadre méthodologique et justifie les choix liés à la démarche qualitative adoptée. La troisième présente les résultats empiriques issus des entretiens menés auprès de professionnels marocains. Enfin, la dernière partie discute les principaux apports théoriques et managériaux de l'étude, tout en soulignant ses limites et en suggérant des pistes pour de futures recherches.

## 2. Revue de littérature :

Bien que l'objectif stratégique de toute entreprise soit de capter une clientèle exclusivement fidèle à ses propres marques, les observations empiriques révèlent une réalité bien différente. En effet, de nombreux consommateurs manifestent simultanément une fidélité envers plusieurs marques appartenant à une même catégorie de produits (Arifine 2019, Felix, 2014 ; Ramaswami & Arunachalam, 2016 ; Uncles et al., 2010). Cette tendance remet en question l'idéal traditionnel de la fidélité exclusive, longtemps valorisé dans les modèles de marketing relationnel.

Des études quantitatives récentes ont mis en évidence que, dans certains segments de marché, plus des deux tiers des clients d'une marque donnée adoptent un comportement de fidélité multi-marques (Dawes, 2008 ; Dowling & Uncles, 1997 ; Hofmeyr & Parton, 2010 ; Uncles et al., 2010). Ce constat s'inscrit dans ce que la littérature qualifie de phénomène de fidélité multi-marques (Oliver, 1999), également désigné sous les termes de fidélité divisée (Yim & Kannan, 1999) ou de fidélité polygame (Uncles et al., 2003).

Dans le cadre de la présente recherche, les deux expressions « fidélité multi-marques » et « multi-fidélité » seront privilégiées, afin de désigner cette tendance selon laquelle les consommateurs adoptent une stratégie d'arbitrage durable entre plusieurs marques perçues comme complémentaires ou substituables, au sein d'un même univers concurrentiel.

La littérature illustre la diversité des manifestations de ce phénomène dans différents secteurs d'activité. Dans le domaine des télécommunications, par exemple, Quoquab (2014) montre que de nombreux utilisateurs sont abonnés à plusieurs opérateurs de réseaux mobiles. De même, Ngobo (2004) met en évidence que les ménages peuvent recourir simultanément à plusieurs fournisseurs de services financiers. Dawes (2014) note que certains consommateurs sont fidèles à plus d'une marque de cigarettes. Dans le secteur touristique, Almeida-Santana et Moreno-Gil (2018) montrent que les voyageurs peuvent entretenir une fidélité partagée envers plusieurs destinations touristiques. Enfin, dans les marchés des produits de grande consommation, les travaux de Reto Felix (2014) ou d'Arifine (2019) soulignent que cette pluralité dans la fidélité est non seulement présente, mais souvent recherchée par les consommateurs.

Des chercheurs (Taylor et al., 2004 ; Mägi, 2003) soulignent la nécessité de prendre en compte la fidélité multi-marques (MBL) dans la mise en œuvre des stratégies de marketing, notamment en ce qui concerne les programmes de fidélisation. En effet, ces outils traditionnels, conçus

dans une logique de fidélité exclusive à une seule marque, pourraient se révéler moins efficaces dans un contexte où les consommateurs répartissent leur fidélité entre plusieurs marques.

Le marché marocain, quant à lui, n'échappe pas à cette dynamique. Si les travaux empiriques sur la fidélité multi-marques restent encore limités dans ce contexte géographique, l'observation du comportement des consommateurs laisse entrevoir des pratiques similaires. L'évolution des attentes des clients marocains, la montée en puissance du commerce en ligne, la prolifération des programmes de fidélité et la diversification de l'offre contribuent à l'émergence de comportements de consommation marqués par une fidélité partagée. Or, les entreprises opérant au Maroc semblent, pour la plupart, continuer à concevoir la fidélité comme une relation exclusive, et développent leurs stratégies marketing dans une logique monogamique, ce qui peut conduire à une inadéquation entre leurs stratégies déployées par les sociétés au Maroc et la réalité du marché.

## **2.1. La fidélité multi marques :**

Selon Brown (1952), l'idée d'une fidélité exclusive est illusoire. Pour lui, l'alternance entre les marques est un comportement naturel du consommateur. Cunningham (1961) renchérit en proposant une échelle de fidélité, intégrant la proportion d'achats pour démontrer l'existence d'une fidélité partagée dès 10 à 30 % d'achats récurrents envers une seconde marque.

Jacoby (1971) souligne que les consommateurs catégorisent les marques selon des zones d'acceptation, de rejet ou de neutralité. Lorsque plusieurs marques sont perçues comme acceptables, la multi fidélité devient plus probable.

Dick et Basu (1994), en développant une matrice des types de fidélité, avec quatre types (fidélité réelle, fidélité latente, fidélité factice et absence de fidélité) situant la fidélité multi marque dans des zones de fidélité latente ou factice.

Ehrenberg (1997) considère la MBL comme une norme plutôt qu'une exception, appelant les entreprises à adapter leurs stratégies marketing à cette réalité omniprésente.

Plus récemment, Reto Felix (2014) propose une typologie à trois niveaux : la MBL biaisée (préférence marquée pour une marque), la MBL spécialisée (chaque marque répond à un besoin spécifique), et la MBL substitutive (marques équivalentes perçues comme interchangeables).

## **2.2. La définition de la multi fidélité dans la littérature scientifique :**

Le phénomène de fidélité à plusieurs marques au sein d'une même catégorie de produits a été abordé sous diverses terminologies dans la littérature académique. Cunningham (1956) fut l'un des premiers à évoquer la notion de « double » ou « triple loyauté ». Depuis, les auteurs se sont succédé pour conceptualiser ce comportement sous des appellations comme « fidélité multi marque » (Jacoby, 1971 ; Olson & Jacoby, 1974 ; Dick & Basu, 1994), « fidélité polygame » (Dowling & Uncles, 1997 ; Uncles & Kwok, 2013 ; Reto Felix, 2014), « fidélité divisée » (Sharp & Sharp, 1997), ou encore « loyauté transférée » (Pearce & Kang, 2009).

La fidélité multimarque (MBL) représente un concept complexe qui a suscité l'intérêt croissant des chercheurs depuis quelques d'années. Face à cette complexité, la littérature propose diverses perspectives pour définir la MBL, reflétant la richesse du concept et les multiples façons dont il peut être interprété. Les chercheurs ont exploré la multi fidélité en fonction de différents contextes, secteurs d'activité, et spécificités culturelles, en développant des définitions qui mettent en lumière les dimensions comportementales, attitudinales et relationnelles de la multi-fidélité.

Nous présentons dans le tableau 1 une synthèse des définitions de la multi fidélité pour apporter une vision d'ensemble des approches théoriques du concept.

**Tableau 1: Définitions de la fidélité multi marque (MBL)**

| Auteur                    | Définition proposée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Année |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Jacoby, J.                | La multi fidélité est une situation dans laquelle les individus sont fidèles à plusieurs marques d'une certaine catégorie de produits ou de services, c'est-à-dire qu'il existe un ensemble de marques que les consommateurs achètent alternativement.                                                                                 | 1971  |
| Olson, J.C                | La fidélité multimarque reflète une réponse préférentielle, attitudinale et comportementale à plus d'une marque dans une catégorie de produits/services.                                                                                                                                                                               | 1974  |
| Jacoby et Chestnut        | Les consommateurs expriment une fidélité à la fois attitudinale (préférence) et comportementale (achats répétés) envers plusieurs marques sans être exclusifs.                                                                                                                                                                         | 1978  |
| McAlister & Pessemier     | La fidélité multimarque (MBL) est le rachat constant de plus d'une marque parmi un ensemble de marques concurrentes.                                                                                                                                                                                                                   | 1982  |
| Dick & Basu               | La MBL est une forme de fidélité combinant engagement attitudinal et comportements répétitifs envers plusieurs marques.                                                                                                                                                                                                                | 1994  |
| Dowling & Uncles          | Il s'agit d'un comportement d'achat de plusieurs marques à utiliser à différentes occasions et pour ajouter de la variété au choix du consommateur.                                                                                                                                                                                    | 1997  |
| Oliver, R.                | La MBL est définie comme un engagement profond à racheter régulièrement un ou plusieurs produits préférés à l'avenir, provoquant ainsi des achats répétitifs de la même marque ou du même ensemble de marques, malgré les influences situationnelles et les efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement. | 1999  |
| Yim et Kannan             | La fidélité multimarque est définie comme un segment de clientèle qui éprouve de la fidélité entre plusieurs alternatives et qui effectue des achats répétés de ces alternatives dans une mesure significative.                                                                                                                        | 1999  |
| Uncles, Dowling & Hammond | La multi fidélité intervient quand les consommateurs sont fidèles à plusieurs marques au sein d'une même catégorie de produits, alternant entre elles selon leurs besoins.                                                                                                                                                             | 2003  |
| Bennett et Rundle-Thiele  | Les consommateurs peuvent être fidèles à plusieurs marques selon les contextes d'achat, les occasions, ou les lieux.                                                                                                                                                                                                                   | 2005  |
| Uncles & Kwok             | Les consommateurs sont stratégiquement multi-fidèles à plusieurs marques, selon les situations d'usage ou les catégories.                                                                                                                                                                                                              | 2013  |
| Reto Felix                | La MBL est la combinaison de l'achat régulier de deux ou plusieurs marques dans la même catégorie de produits et d'un engagement élevé envers ces marques.                                                                                                                                                                             | 2014  |

*Source : Auteurs*

L'évolution des conceptualisations de la multi fidélité est bien établie : les premiers travaux l'appréhendent surtout sous l'angle comportemental (réachat, répartition d'achats au sein d'un répertoire de marques), tandis que les contributions ultérieures y ajoutent explicitement la dimension attitudinale (préférence, attachement, engagement), donnant lieu à des définitions « composites » articulant comportements observés et états mentaux. Cette bascule conceptuelle entraîne des conséquences méthodologiques majeures : selon que la MBL est mesurée via des traces transactionnelles (parts de portefeuille, duplication d'achat) ou via des échelles attitudinales, on n'identifie ni les mêmes segments, ni la même intensité de multi-fidélité, ni les mêmes déterminants. Ce qui contribue en conséquence à l'hétérogénéité et parfois la contradiction des résultats rapportés dans la littérature.

### **2.3. Les principaux déterminants de la multi-fidélité :**

La fidélité multi-marques (multi-brand loyalty, MBL) a fait l'objet de recherches peu nombreuses à l'international et la majorité des études ayant été menées dans des pays développés. Pour mieux appréhender l'état des connaissances sur ce phénomène et identifier les principaux déterminants qui influencent la multi fidélité, il est utile de synthétiser les travaux les plus significatifs dans ce domaine. Cette synthèse permet non seulement de dresser un

panorama des résultats empiriques existants, mais aussi de mettre en lumière les déterminants clés étudiés par les différents auteurs.

Le tableau 2 présente les recherches dont la multi fidélité constitue le sujet central. Il indique, pour chaque étude, le titre, les auteurs et l'année de publication, le secteur d'activité étudié ainsi que le pays concerné, et enfin les principaux déterminants identifiés par les auteurs.

**Tableau 2 : Synthèse des principales recherches menées sur la MBL**

| Titre                                                             | Auteur (année)                                               | Secteur d'activité (Pays)                                | Déterminants                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Multi-brand loyalty: when one brand is not enough                 | Reto Felix (2014)                                            | Le secteur des produits de grande consommation (Mexique) | Bénéfices tangibles du produit<br>Tradition familiale<br>Liberté perçue                                                                      |
| A qualitative inquiry of multi-brand loyalty                      | Farzana Quoquab Norjaya Mohd. Yasin Rozhan Abu Dardak (2014) | Secteur des télécommunications (Malaisie)                | Gains financiers<br>Besoin de confidentialité<br>Offres promotionnelles attractives<br>Renforcement de l'identité                            |
| Understanding tourism loyalty: Horizontal vs. destination loyalty | Arminda Almeida-Santana Sergio Moreno-Gil (2018)             | Secteur du tourisme (Espagne)                            | Image motivations<br>Source d'informations utilisées<br>Caractéristiques socio démographiques                                                |
| Multi-Brand Loyalty in Consumer Markets                           | Ghizlane Arifine, Reto Felix, Olivier Furrer (2019)          | Le secteur des produits de grande consommation (Suisse)  | Réduction du risque d'indisponibilité<br>Compétition du marché<br>L'influence familiale<br>Congruence d'humeur<br>Renforcement de l'identité |

*Source : Auteurs*

Si le tableau 2 confirme que la littérature a déjà identifié plusieurs déterminants de la multi-fidélité, l'essentiel des travaux demeure focalisé sur la demande (consommateurs), au détriment d'une perspective organisationnelle systématiquement documentée. En outre, l'ancrage monosectoriel fréquent (tourisme, télécommunications, produits de grande consommation, etc.) tend à produire des effets idiosyncrasiques et à en restreindre la validité externe. Dans cette optique, un dispositif comparatif multi-sectoriel intégrant explicitement la voix des praticiens s'impose afin d'identifier des déterminants transversaux, d'en préciser les conditions d'émergence et d'en évaluer la transférabilité d'un contexte sectoriel à l'autre.

#### **2.4. Mise en contexte et présentation de la problématique :**

Dans un contexte émergent tel que le Maroc, la dynamique des marchés se caractérise par l'élargissement de la consommation de masse, l'intensification de la concurrence dans de nombreux secteurs, la diversification et la densification des réseaux de distribution, ainsi que par un accès facilité à l'information. À ces traits s'ajoutent, dans plusieurs catégories, une élasticité-prix élevée et une sensibilité accrue aux promotions, susceptibles de réorienter les arbitrages des consommateurs vers une répartition inter-marques de leurs achats. Ce cadre structurel déjà documenté dans les économies développées (Uncles et al., 2003 ; Dawes, 2008 ; Felix, 2014 ; Arifine, 2019) apparaît désormais à l'œuvre dans les marchés émergents, y compris au Maroc, bien que ce dernier demeure faiblement investigué par la littérature.

Malgré la montée en puissance de la multi fidélité, les stratégies de fidélisation mises en œuvre au Maroc demeurent fondées sur une vision classique de la fidélité, héritée du paradigme relationnel exclusif (Oliver, 1999 ; Dick & Basu, 1994). Or, la fidélité multi-marques définie comme la propension d'un individu à entretenir un lien d'attachement et d'achat avec plusieurs marques au sein d'une même catégorie n'est pas synonyme d'infidélité.

Au regard de ce décalage entre pratiques de marché et cadres de gestion, trois questions de recherche structurent la suite du travail :

- Les entreprises marocaines sont-elles effectivement confrontées au phénomène de fidélité multi-marques ?
- Quels sont les principaux déterminants influençant ce comportement chez les consommateurs marocains ?
- Enfin, quelles stratégies les entreprises pourraient-elles mettre en place pour capter, entretenir et valoriser une clientèle multi-fidèle ?

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre recherche, qui adopte une approche qualitative exploratoire. L'objectif est de comprendre les logiques sous-jacentes de la multi-fidélité chez les consommateurs marocains, à travers une étude de terrain menée dans divers secteurs. Des entretiens semi-directifs approfondis ont été conduits afin d'identifier les représentations, les motivations et les mécanismes d'arbitrage propres à ce comportement auprès des experts.

Ce positionnement entend, d'une part, enrichir la littérature sur la multi-fidélité dans un contexte émergent encore peu documenté ; d'autre part, proposer aux entreprises marocaines des pistes d'action opérationnelles pour adapter leurs stratégies de fidélisation à une loyauté devenue non exclusive par structure de marché.

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Cadre méthodologique :**

L'absence d'études antérieures sur la fidélité multimarque (MBL) dans le contexte marocain justifie le recours à une démarche exploratoire. En effet, la recherche qualitative se révèle particulièrement pertinente pour appréhender des phénomènes complexes encore peu investigués, en permettant de cerner les motivations profondes, les perceptions et les logiques individuelles qui sous-tendent les comportements (Fournier, 1998).

Dans ce cadre, des entretiens semi-directifs ont été mobilisés comme méthode principale de collecte de données. Cette technique permet de maintenir une structure thématique tout en offrant aux participants la liberté et la souplesse de communiquer leurs idées et leurs croyances dans leurs propres mots et d'utiliser leurs structures narratives préférées. Le guide d'entretien a été élaboré à partir des principaux résultats issus de la revue de littérature sur la fidélité multimarque, de manière à articuler exploration conceptuelle et ancrage empirique.

#### **3.2. Le choix de la cible pour l'étude :**

Compte tenu de la complexité et l'originalité du phénomène étudié, il est apparu pertinent d'intégrer, dans un premier temps, les regards d'experts afin d'enrichir la compréhension du concept de fidélité multimarque. Ces professionnels, du fait de leur expérience dans le marketing et la relation client, sont en mesure d'apporter des éclairages stratégiques sur la fidélité multi marques dans leur secteur d'activité, sur les déterminants pouvant influencer ce phénomène et la manière dont les entreprises perçoivent et gèrent la multi-fidélité.

Le recours aux experts est reconnu comme une approche méthodologique légitime, notamment pour l'exploration de thématiques émergentes ou peu documentées (Gavard-Perret et al., 2012). En psychologie cognitive, Solso (1991) définit les experts comme des individus disposant de compétences cognitives élevées, fondées sur une connaissance approfondie et structurée d'un domaine spécifique. Dans cette optique, les entretiens visent à confronter les résultats théoriques issus de la littérature à la réalité du terrain, tout en ouvrant la voie à l'identification de déterminants complémentaires du comportement de fidélité multimarque.

#### **3.3. Population interviewée :**

Le recrutement des participants a reposé sur un échantillonnage raisonné à variation maximale,

ciblant des professionnels disposant d'au moins cinq années d'expérience en marketing ou en gestion de la relation client. Quinze répondants ont été retenus, issus d'organisations de tailles hétérogènes (de la PME à la grande entreprise) et de huit secteurs : Banque, grande distribution, distribution de carburants, tourisme, transport aérien, services, restauration et télécommunications. L'objectif n'était pas la représentativité statistique, mais l'obtention d'une diversité de perspectives pertinentes pour la problématique étudiée et susceptibles d'alimenter une analytique transférable. Les entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'environ 60 minutes, ont été menés entre juillet et septembre 2024.

Le guide d'entretien, élaboré selon le principe de l'entonnoir, couvrait quatre axes (1) pratiques de fidélisation propres à chaque secteur, (2) perception du phénomène de fidélité multi-marques, (3) déterminants de la multi-fidélité et (4) stratégies mises en œuvre ou envisagées à l'égard des clients multi-fidèles. Afin de documenter de manière systématique la façon dont les experts caractérisent la MBL, identifient ses principaux déterminants et opérationnalisent les réponses managériales associées. Le protocole a été validé par un pré-test auprès de professionnels et une revue par des pairs académiques, puis ajusté avec des reformulations pour garantir la validité de contenu et l'adéquation au contexte marocain. La saturation thématique a été atteinte au 13<sup>e</sup> entretien constatée par l'absence de nouveaux codes sur deux entretiens consécutifs et confirmée lors des deux entretiens suivants ( $n = 15$ ), motivant l'arrêt de la collecte.

Par souci de confidentialité, l'anonymat des participants a été scrupuleusement respecté. Seul le secteur d'activité des entreprises concernées a été mentionné afin de garantir une liberté maximale d'expression et de recueillir des propos aussi authentiques que possible.

### **3.4. Méthode d'analyse des données :**

L'analyse des données collectées repose sur une approche d'analyse thématique, largement mobilisée dans les recherches qualitatives en sciences de gestion (Miles & Huberman, 2003 ; Paillé & Mucchielli, 2012). Cette méthode permet de dégager des catégories de sens à partir des discours recueillis, en identifiant les régularités, les convergences et les dissonances dans les propos des participants.

L'étape de l'analyse a suivi un enchaînement scientifique à commencer par une lecture flottante des entretiens qui a permis une immersion dans le corpus, suivie d'un codage manuel ouvert, structuré selon les concepts issus de la revue de littérature. Par la suite, des regroupements thématiques ont été opérés afin de faire émerger des dimensions interprétatives, autour des déterminants de la fidélité multi-marques. Cette démarche inductivo-déductive a permis à la fois de rejoindre les déterminants issus des travaux antérieurs et d'enrichir avec des d'autres déterminants à partir des réalités exprimées par les experts.

Les résultats présentés s'appuient sur des entretiens d'experts ; ils doivent, à ce titre, être interprétés comme des réalités du point de vue des praticiens. Notre positionnement est exploratoire : il vise à caractériser le phénomène et à dégager ses déterminants tels qu'ils sont observés et arbitrés par des praticiens de secteurs variés au Maroc. Nous n'ambitionnons pas d'extrapoler à l'ensemble de la population ; la portée externe est limitée par la nature qualitative du dispositif et la taille de l'échantillon. Cette étape constitue toutefois un socle de triangulation pour un programme de recherche complémentaire côté demande : Une conduite d'une étude auprès de consommateurs, analyses de données comportementales (transactions, journaux d'usage, panels), et des dispositifs mixtes (qualitatif/quantitatif) permettant de corroborer, hiérarchiser et estimer le poids relatif des déterminants selon les contextes sectoriels.

## 4. Résultats :

### 4.1. Prise en compte de la fidélité multimarques par les entreprises :

L'ensemble des experts interrogés reconnaît l'existence de la fidélité multimarques (MBL) dans leurs secteurs d'activité respectifs, même si certains l'ont initialement confondue avec les programmes de fidélité de coalition. Cette confusion n'est pas surprenante : elle illustre les difficultés conceptuelles que rencontrent les praticiens lorsqu'ils tentent de distinguer la fidélité à une marque unique des comportements de loyauté partagée. Autrement dit, la MBL, bien que présente de manière empirique dans les pratiques de consommation, reste encore imparfaitement conceptualisée au niveau managérial.

Plusieurs participants admettent ne pas disposer d'outils analytiques ou de dispositifs de suivi leur permettant de mesurer avec précision l'ampleur du phénomène dans leur clientèle. Cette incapacité à quantifier la multi-fidélité s'explique notamment par la volumétrie importante de leurs bases clients et par le manque de solutions analytiques adaptées. Comme le souligne un responsable du secteur de la distribution de carburants :

*“Je suis bien conscient que beaucoup de nos clients sont tout autant clients chez nous que dans les stations de notre principal concurrent, ils font des allers-retours plus en moins fréquemment mais il nous est actuellement difficile de les identifier avec exactitude”* (Interviewé 4, secteur de la distribution de carburants)

La reconnaissance explicite de ce phénomène est néanmoins partagée par la majorité des professionnels interrogés. Ils affirment être confrontés à une proportion significative de consommateurs adoptant une logique de loyauté partagée, ce qui les contraint à composer avec cette réalité plutôt qu'à la nier. Dans le secteur bancaire par exemple :

*“Je ne saurais pas exactement dire la proportion de nos clients qui disposent d'un compte bancaire chez nous ainsi que chez nos concurrents toutefois je peux vous assurer que quoi qu'on fasse, ces clients continueront toujours d'avoir cette relation double voire triple avec d'autres enseignes et nous sommes obligés de composer avec cette réalité”* (Interviewé 7, secteur bancaire)

Ce témoignage rejoint les résultats de recherches qui soulignent que la MBL n'est pas un comportement marginal, mais constitue une stratégie rationnelle pour les consommateurs cherchant à diversifier leurs sources de valeur, de sécurité et de convenance (Fournier & Yao, 1997 ; East et al., 2005).

Ainsi, les résultats suggèrent que, même si les entreprises marocaines ne disposent pas toujours des instruments pour mesurer et suivre la multi-fidélité, elles en reconnaissent l'existence et commencent à l'intégrer dans leur réflexion stratégique. Cette perception traduit un décalage entre la compréhension intuitive du phénomène et sa formalisation managériale, ouvrant la voie à un besoin accru de modèles analytiques et de dispositifs de suivi permettant d'objectiver la part de la multi-fidélité dans les portefeuilles clients.

### 4.2. Les types de clients multi-fidèles identifiés :

L'analyse des entretiens met en évidence deux profils de multi-fidélité, qui éclairent la diversité des logiques d'engagement et facilitent l'articulation avec les cadres attitudinal/comportemental de la littérature.

(1) Les multi-fidèles « comportementaux » *attitude focalisée, achats dispersés*. Ces clients expriment une préférence marquée pour une « marque de cœur » mais répartissent leurs achats entre plusieurs enseignes. Ils relèvent d'une fidélité latente : l'attitude est favorable sans se traduire par une exclusivité comportementale. Empiriquement, on observe un répertoire restreint de 2 à 3 marques activées de façon opportuniste, avec une part de portefeuille majoritairement orientée vers la marque préférée mais non exclusive. « Nos clients nous citent comme leur marque de préférence, mais répartissent leurs usages entre

nous et un ou deux concurrents selon les offres et la disponibilité des chambres » Interviewé 6, secteur du tourisme.

« Une partie de la clientèle nous apprécie et nous recommande, mais consomme une partie de leur panier mensuel ailleurs lorsque la concurrence accentue ses promotions. » Interviewé 12, secteur grande distribution

(2) Les multi-fidèles « composites » *attitudes et comportements distribués*. Ici, préférences et réachats sont réellement partagés entre un répertoire stable de marques perçues comme substituables ou complémentaires. L'engagement est assumé et pluriel : les clients déclarent une attitude favorable envers plusieurs enseignes et répartissent effectivement leurs achats en fonction des situations.

« Certains segments de nos clients nous apprécient tout autant que notre concurrent historique, et par conséquent ils partagent leur consommation de services financiers entre nos établissements » Interviewé 14, secteur bancaire

Cette typologie s'inscrit dans les cadres théoriques établis. Le profil comportemental est cohérent avec la matrice attitudinale/comportementale de Dick & Basu (1994) : il correspond à une fidélité latente, où une attitude favorable envers une marque « de cœur » ne se traduit pas par un comportement exclusif. À l'inverse, le profil composite où le client exprime des attitudes positives envers plusieurs marques et répartit effectivement ses achats entre elles s'aligne sur la logique de répertoire et la duplication d'achat (Ehrenberg, 1997 ; Uncles & Kwok, 2013), ainsi que sur les typologies de MBL biaisée/spécialisée/substitutive (Felix, 2014 ; Arifine, Felix & Furrer, 2019). Ensemble, ces appuis conceptuels montrent la coexistence d'une préférence marquée sans exclusivité pour le profil comportemental et d'une fidélité partagée assumée profil composite. Cette segmentation parcimonieuse fournit un cadre interprétatif opérationnel permettant de caractériser les deux formes de MBL mises en évidence empiriquement dans cette étude.

#### **4.3. Les déterminants de la fidélité multi marque.**

Ce thème du guide d'entretien a occupé une place prépondérante dans les échanges avec les interviewés, au regard de son importance centrale dans notre recherche. Au-delà d'un simple inventaire, l'analyse vise à comprendre les logiques sous-jacentes qui conduisent les consommateurs à répartir leur engagement entre plusieurs marques au sein d'un même univers concurrentiel.

Sur le plan empirique, l'analyse thématique des entretiens a permis d'identifier plusieurs déterminants expliquant le comportement de fidélité multi-marques (MBL) chez les consommateurs marocains. Les déterminants ont été présentés par ordre décroissant de saillance empirique, mesurée par la fréquence de citation en entretien : le premier déterminant est mentionné par treize sur quinze experts, le dernier par six praticiens sur quinze. Ces comptages sont descriptifs et non inférentiels ; ils reflètent la composition de l'échantillon et les secteurs couverts et ne sauraient, à ce titre, être généralisés au-delà de ce périmètre.

##### **4.3.1. Diversité des besoins et attentes :**

La majorité des experts interviewés souligne la difficulté pour une marque seule, aussi étendue soit sa gamme, de répondre de manière exhaustive à l'ensemble des besoins des consommateurs, ce qui les conduit inévitablement à diversifier leurs choix de marques pour satisfaire leurs différents besoins. Cette incapacité structurelle des marques à couvrir la totalité du spectre des attentes pousse naturellement les consommateurs à se tourner vers plusieurs marques, chacune répondant à un besoin ou à une situation spécifique.

L'analyse des entretiens met en évidence que cette diversification n'est pas le fruit d'une insatisfaction généralisée, mais plutôt d'une rationalité pragmatique. Les consommateurs adoptent un comportement sélectif qui leur permet de tirer parti des points forts de chaque

marque. Ainsi, l'association de plusieurs enseignes est perçue comme un moyen d'optimiser leur expérience de consommation : une marque peut être choisie pour son rapport qualité-prix, une autre pour son expertise technique, et une troisième pour sa capacité d'innovation ou la spécificité de son offre.

*“Je constate que certains de nos clients consomment l'offre mobile chez nous, l'offre fibre chez un autre concurrent et le pass roaming chez un troisième opérateur, ainsi le client compose son offre idéale qui répond au mieux à ses besoins”* (Interviewé 9, secteur des télécommunications).

*“Malgré tous les efforts fournis pour élargir notre catalogue, certains de nos clients nous remontent dans nos enquêtes être obligés d'acheter chez notre principal concurrent parce qu'ils disposent de certaines marques en exclusivité”* (Interviewé 2, secteur de la grande distribution).

Ces verbatims illustrent la logique de diversité des besoins et des attentes et cela constitue un levier fondamental dans l'adoption d'un comportement de fidélité multi-marques. Comme le montrent Arifine, Felix et Furrer (2019), les consommateurs naviguent entre différentes marques afin de répondre à des usages distincts, à des contextes de consommation variés. Cette segmentation des attentes, qu'elle soit fonctionnelle ou symbolique, induit la difficulté, pour une marque unique, de couvrir l'ensemble des dimensions recherchées. Felix (2014) va dans le même sens en soulignant que certains consommateurs perçoivent cette pluralité comme une nécessité, dès lors qu'aucune marque n'offre une réponse complète à leurs attentes.

Ainsi, loin d'une volatilité irrationnelle, la diversification des affiliations traduit une sophistication du comportement de consommation. Elle reflète la volonté de maximiser la performance perçue, d'exploiter la spécialisation des marques et d'aligner les décisions avec des attentes individualisées. Dans un environnement d'offre abondante, segmentée et concurrentielle, la diversité des besoins apparaît comme un déterminant clé de la structuration de la fidélité multi-marques.

#### **4.3.2. Offres promotionnelles attractives :**

Les entretiens menés ont permis de faire émerger un consensus parmi plusieurs experts quant à l'impact significatif des offres promotionnelles sur la multi fidélité des consommateurs. Ces actions commerciales sont perçues comme un facteur important de banalisation de la fidélité exclusive, en incitant les clients à s'orienter vers d'autres marques lorsqu'une opportunité perçue se présente. Cette dynamique favorise ainsi l'émergence d'un comportement opportuniste chez certains profils de consommateurs, caractérisés par une sensibilité exacerbée au facteur prix.

L'analyse met également en évidence que ce phénomène n'est pas limité à une catégorie restreinte de consommateurs, mais tend à se généraliser dans les marchés où la concurrence est marquée par une intensité promotionnelle élevée. Dans ce type de contexte, la fidélité à une seule marque devient fragile et réversible, puisque les consommateurs adoptent une logique de comparaison permanente, où la valeur perçue est continuellement réévaluée à l'aune des offres concurrentes. Ainsi, les promotions ponctuelles, qu'il s'agisse de réductions immédiates, de remises différées ou d'avantages conditionnels, redéfinissent les arbitrages en faveur d'une consommation éclatée entre plusieurs marques.

Les verbatims recueillis illustrent cette dynamique, en particulier dans le secteur de la grande distribution où les pratiques promotionnelles sont particulièrement agressives. Comme l'explique un expert :

*“Une typologie de nos clients que nous appelons en interne ‘Opportunities seekers’ sont extrêmement susceptibles aux offres et promotions, ils viennent moins souvent dans nos rayons quand un de nos concurrents lance des offres promotionnelles agressives”* (Interviewé 8, grande distribution).

Ce constat rejoint les travaux de Quoquab et al. (2014) dans le secteur des télécommunications, qui établit une corrélation directe entre les offres promotionnelles attractives et la propension des consommateurs à développer une fidélité multi-marques. En effet, les offres ponctuelles, remises immédiates ou autres incitations promotionnelles créent un environnement concurrentiel où la rétention client devient difficile à maintenir sur la seule base de l'attachement à une marque.

Dès lors, l'exposition fréquente à des offres attractives, notamment dans des secteurs à forte intensité promotionnelle comme la grande distribution, participe à ancrer une logique de zapping entre marques, rendant la fidélité exclusive moins prégnante et renforçant la multi-fidélité.

#### **4.3.3. Réduction du risque d'indisponibilité :**

Lors des échanges avec les experts, ce déterminant est ressorti avec une importance particulière. Face aux risques de rupture de stock, de non-disponibilité géographique ou encore de défaillance ponctuelle du service, les consommateurs adoptent une logique préventive consistant à diversifier leurs points d'ancrage de consommation. En d'autres termes, ils répartissent leur fidélité entre plusieurs enseignes afin d'éviter une dépendance exclusive à une seule marque. Un expert du secteur des télécommunications illustre clairement cette dynamique:

*“Certains clients disposent souvent d'une seconde carte SIM auprès de notre concurrent historique sur le marché qu'ils utilisent plus souvent lors des voyages dans des petites villes au Maroc”* (Intervié 9, Secteur des télécommunication)

« Malgré beaucoup d'efforts pour fidéliser notre clientèle, certains clients disposent systématiquement d'un autre compte bancaire pour assurer une continuité de services » (Interviewé 5, secteur bancaire)

Ce type de comportement ne traduit pas nécessairement un manque de loyauté, mais plutôt une stratégie de rationalisation de l'expérience d'achat et d'usage. Les consommateurs cherchent à se prémunir contre les désagréments potentiels liés à une interruption du service ou à une indisponibilité des produits. Ainsi, la multi-fidélité apparaît ici comme une réponse à l'incertitude et non comme une remise en question du lien de confiance établi avec une marque donnée.

Cette logique rejoint les travaux d'Arifine, Felix et Furrer (2019), qui mettent en évidence le rôle central de la gestion du risque perçu dans l'adoption d'un comportement de fidélité multi-marques. Les auteurs soulignent que les consommateurs perçoivent la diversification des marques utilisées comme une stratégie d'assurance : en multipliant leurs options, ils réduisent leur vulnérabilité face à l'incertitude et renforcent leur autonomie.

Dans certains secteurs, ce déterminant prend une dimension encore plus cruciale. Dans la banque, par exemple, les clients préfèrent détenir plusieurs comptes auprès d'établissements différents afin de garantir un accès permanent à leurs fonds, ou encore de pallier d'éventuelles restrictions techniques ou réglementaires. De la même manière, dans la grande distribution, les consommateurs fréquentent plusieurs enseignes afin de minimiser le risque de rupture de certains produits de première nécessité. Dans les télécommunications, la multi-détention de cartes SIM est un phénomène courant, particulièrement dans les zones rurales ou semi-urbaines où la couverture réseau peut varier fortement selon l'opérateur.

Ainsi, la réduction du risque d'indisponibilité apparaît comme un facteur structurant de la fidélité multimarques. Elle met en lumière une forme de loyauté contingente et pragmatique, où l'objectif premier du consommateur n'est pas la recherche d'une relation affective exclusive, mais plutôt la sécurisation de son expérience de consommation dans un environnement perçu comme incertain ou instable.

#### 4.3.4. Liberté perçue :

La notion de liberté perçue est apparue comme un déterminant important du comportement de fidélité multi-marques. Les experts interrogés ont insisté sur le fait que certains consommateurs adoptent délibérément une stratégie de distanciation vis-à-vis des marques, afin de préserver leur autonomie décisionnelle et d'éviter toute dépendance vis-à-vis d'un seul acteur. Ces clients se montrent réticents à toute tentative de captation exclusive de leur fidélité, percevant certaines actions marketing comme une forme de contrainte. Ainsi, ils préfèrent répartir leurs achats entre plusieurs enseignes, estimant que cette diversification garantit leur liberté de choix. Un expert du secteur bancaire illustre bien ce phénomène :

*“Le fait de disposer de plusieurs comptes bancaires donnent un sentiment de liberté que certains clients préfèrent avoir malgré tous les efforts déployés pour les en dissuader”* (Interviewé 7, secteur bancaire).

Cette logique rejoint l'idée que la multi-fidélité n'est pas toujours un signe d'insatisfaction ou d'opportunisme, mais peut constituer un choix conscient de diversification, motivé par un besoin psychologique d'indépendance. Dans ce sens, Oliver (1999) souligne que l'engagement véritable envers une seule marque suppose une dimension affective forte ; or, pour les consommateurs valorisant leur liberté, cet engagement émotionnel peut être perçu comme une contrainte. De la même manière, Felix (2014) rappelle que la fidélité multi-marques est parfois le reflet d'une stratégie d'auto affirmation, en évitant l'exclusivité, le consommateur affirme son indépendance face aux tentatives de verrouillage des entreprises.

Plusieurs experts ont également mentionné que certaines pratiques marketing, telles que les programmes de fidélité trop contraignants, les promotions conditionnées à une exclusivité ou les mécanismes de rétention forcée peuvent être perçues comme des atteintes à cette liberté de choix. Dans ces cas, la réaction des consommateurs consiste à diversifier davantage leurs relations de marque, comme une manière de résister à ce qu'ils considèrent comme une perte d'autonomie.

Ce résultat met en évidence une dimension plus symbolique de la fidélité multi-marques : elle ne découle pas uniquement d'un calcul rationnel de coûts et bénéfices, mais traduit aussi un besoin identitaire et psychologique de maintenir une certaine flexibilité. Ainsi, la multi-fidélité peut être comprise non seulement comme une stratégie d'optimisation utilitaire, mais aussi comme un acte d'émancipation vis-à-vis des contraintes imposées par les marques.

#### 4.3.5. Programmes de fidélité multiples :

Initialement conçus comme des leviers stratégiques destinés à renforcer l'engagement exclusif des clients envers une enseigne, les programmes de fidélité se sont progressivement généralisés et banalisés dans la plupart des secteurs d'activité. Cette prolifération a engendré un phénomène paradoxal : au lieu de favoriser un attachement exclusif, elle a encouragé une dynamique de fidélité fragmentée et opportuniste. En effet, plusieurs experts interrogés soulignent que les consommateurs n'hésitent plus à adhérer simultanément à de multiples programmes afin de maximiser les avantages cumulés, qu'il s'agisse de remises immédiates, de points convertibles en récompenses ou d'accès privilégiés à des promotions.

Un expert de la grande distribution explique par exemple :

*“Le programme de fidélité de notre concurrent direct à son lancement nous a fait baisser notre panier moyen et le taux d'activité mensuel de nos clients, ces clients viennent toujours à nos magasins mais consomment moins et viennent moins souvent”* (Interviewé 12, secteur de la grande distribution).

*“Une partie de nos clients disposent de d'une ou deux autres cartes de fidélité chez nos concurrents, et nous mettent en concurrence et consomment en fonction de la meilleure proposition au moment de leur achat”* (Interviewé 1, secteur de la distribution de carburants)

Cette observation illustre bien la manière dont la multiplication des programmes finit par fragmenter la fidélité des consommateurs. Ceux-ci ne cherchent plus à manifester une loyauté affective ou relationnelle à une marque, mais plutôt à optimiser rationnellement leurs bénéfices. Ils deviennent alors des « chasseurs de primes » (points, remises, offres exclusives), ce qui fragilise la logique originelle de différenciation et de rétention sur laquelle reposaient ces dispositifs.

Ces résultats corroborent les constats établis dans la littérature. Dowling et Uncles (1997) avaient déjà montré que l'effet des programmes de fidélité tend à s'éroder lorsque ceux-ci se généralisent au sein d'un marché, car leur caractère distinctif disparaît. De la même manière, Miles et Huberman (2003) soulignent que cette abondance favorise une logique d'opportunisme rationnel : les clients jonglent entre plusieurs programmes pour minimiser leur risque de perte et maximiser leurs bénéfices perçus. Dans des secteurs tels que les télécommunications, la grande distribution ou encore le transport aérien, cette dynamique est particulièrement marquée, les consommateurs multipliant les cartes et abonnements afin de rester flexibles et de ne manquer aucune opportunité avantageuse.

Ainsi, loin de créer une fidélité exclusive, la multiplication des programmes de fidélité constitue désormais un facteur explicatif de la fidélité multi-marques, en renforçant les comportements opportunistes et en nourrissant une logique de diversification stratégique des choix de consommation.

#### **4.3.6. Besoin de confidentialité :**

Le besoin de confidentialité est apparu comme un déterminant significatif dans les entretiens menés avec les experts, en particulier dans les secteurs où les entreprises manipulent des données personnelles sensibles, tels que les télécommunications, la banque ou encore les services numériques. Plusieurs professionnels interrogés ont souligné que certains clients expriment une méfiance croissante vis-à-vis de la centralisation de leurs données personnelles et transactionnelles auprès d'un seul opérateur. Cette prudence se traduit par une tendance à fragmenter leurs interactions entre plusieurs marques, dans le but de diluer la quantité d'informations détenues par chacune d'elles et de préserver ainsi leur vie privée. Un expert du secteur bancaire illustre bien cette dynamique:

*“Nous avons accès à des données sensibles aux yeux de nos clients. Certains préfèrent ne pas confier toutes leurs données à un seul opérateur”* (Interviewé 15, secteur bancaire)

Cette attitude s'inscrit dans une logique de gestion perçue du risque informationnel. Les consommateurs, conscients des enjeux liés à la sécurité et à l'exploitation des données, perçoivent la multi-fidélité comme une stratégie préventive pour limiter le pouvoir d'un acteur unique. En diversifiant leurs relations de consommation, ils réduisent la capacité d'une entreprise à construire un profil complet et détaillé de leur comportement d'achat.

Ces résultats convergent avec les travaux de Quoquab et Mohd Yasin (2014), qui soulignent que le souci de protection des données personnelles peut constituer un facteur clé dans l'adoption d'une stratégie de multi-fidélité. La fragmentation des échanges avec plusieurs marques permet aux consommateurs de conserver un certain contrôle sur la circulation de leurs informations, tout en répondant à un besoin psychologique de sécurité et d'autonomie. D'un point de vue managérial, cette tendance interroge directement les entreprises sur la transparence de leurs pratiques en matière de collecte et d'utilisation des données, ainsi que sur la nécessité de renforcer la confiance par des dispositifs clairs de protection de la vie privée.

#### **4.4. Stratégies mises en place face à la MBL**

Le dernier axe de notre guide d'entretien portait sur la manière dont les entreprises perçoivent et gèrent la fidélité multimarques (MBL) chez leurs clients. Il en ressort une diversité

d'approches stratégiques, reflétant à la fois le degré de maturité des entreprises face à cette réalité et la spécificité des secteurs étudiés.

De manière générale, la majorité des experts interrogés ne perçoivent pas la multi-fidélité comme une anomalie ou un phénomène marginal, mais plutôt comme une tendance structurelle qui s'inscrit durablement dans le paysage de consommation marocain. Cette perception rejoint l'idée, déjà relevée dans la littérature, selon laquelle la fidélité exclusive constitue désormais une exception, la norme étant davantage une fidélité partagée entre plusieurs marques (Felix, 2014 ; Dick & Basu, 1994). Loin d'être rejetée, cette fidélité partagée est même parfois interprétée comme une opportunité stratégique. Plusieurs praticiens considèrent en effet que les clients multi-fidèles peuvent devenir une source précieuse d'informations pour affiner l'offre et mieux comprendre la diversité des attentes. L'adoption d'une logique de comportement client permet ainsi de transformer la MBL d'une contrainte en un levier d'apprentissage organisationnel.

Beaucoup de professionnels rencontrés soulignent d'ailleurs que les déterminants de la multi-fidélité sont jugées parfaitement légitimes du point de vue du consommateur. Dès lors, plutôt que de chercher à 'verrouiller' les clients, la démarche consiste à réduire les raisons qui poussent ceux-ci à satisfaire leurs besoins auprès de concurrents. Comme l'explique un responsable du secteur des télécommunications :

*"Nous nous efforçons à adapter notre offre à tous nos segments de clients pour que tout le monde s'y retrouve, ainsi les clients pourront nous faire confiance sur l'ensemble de leur besoin, notre intérêt réside dans une relation d'exclusivité avec nos clients fidèles"* (Interviewé 9, secteur des télécommunications).

Parallèlement, certains experts mettent en avant la nécessité d'un repositionnement stratégique afin de renforcer la différenciation de leur marque. Dans des marchés perçus comme homogènes, la banalisation des offres accentue la volatilité des consommateurs et encourage la multi-fidélité. Pour contrer ce phénomène, un travail identitaire est jugé indispensable : il s'agit de renforcer la singularité de la marque, d'investir dans la construction d'un capital-marque distinctif (Keller, 1993), et de miser sur l'attachement affectif afin de réduire la substituabilité perçue. Comme l'exprime un professionnel du secteur de la restauration :

*"Beaucoup de nos clients nous confient lors des focus groupe que nous organisons que dans notre secteur tous les acteurs sont pareils, cela veut dire que notre marque n'est pas assez forte pour se distinguer auprès de nos clients"* (Interviewé 3, secteur de la restauration).

Enfin, une minorité d'experts adopte une posture plus sélective vis-à-vis des clients multi-fidèles. Ces derniers sont parfois perçus comme des segments peu rentables, en raison du coût élevé des efforts de fidélisation comparé à la valeur générée. Dans cette perspective, certaines entreprises choisissent de concentrer leurs ressources sur les clients les plus rentables, au risque d'abandonner les profils jugés opportunistes ou instables. Cette approche sélective rappelle la logique de Valeur Vie Client largement discutée dans la littérature (Gupta & Lehmann, 2003), où la fidélisation n'est justifiée que si la valeur client à long terme est jugée suffisante. Comme le souligne un acteur du secteur de la distribution des carburants :

*"Il y a certains segments de clients que nous souhaitons tout simplement abandonner, d'après nos propres analyses nous trouvons qu'ils nous coûtent cher en termes de coûts d'entretien pour une valeur client qui n'est pas souvent intéressante"* (Interviewé 10, secteur de la distribution des carburants).

Ainsi, trois grands types de stratégies émergent des entretiens :

1. Une stratégie adaptative, visant à capter et satisfaire la pluralité des segments des clients dont les multi-fidèles.
2. Une stratégie différenciante, misant sur la construction identitaire et la valorisation de la marque pour limiter la volatilité des clients.

3. Une stratégie sélective, qui consiste à abandonner certains segments jugés peu rentables afin de concentrer les efforts sur une clientèle à plus forte valeur.

## 5. Discussion :

Les entretiens mettent en évidence des points de vue non convergents entre experts, révélant le caractère contingent des déterminants de la fidélité multi-marques. En télécommunications, certains praticiens considèrent les promotions et la réduction du risque comme moteur principal de la fidélité multi-marque. En grande distribution, une partie des interviewés attribue la MBL à l'intensité promotionnelle. Dans le secteur bancaire, la multi-fidélité est expliquée de manière significative soit par la liberté perçue et par des préoccupations de confidentialité.

Ces divergences montrent que la hiérarchie des déterminants n'est pas universelle mais contextuelle et tiennent aux particularités du secteur, la structure concurrentielle, la criticité du service.

Sur le plan managérial, plusieurs orientations se dégagent pour les entreprises marocaines :

Mesure et segmentation : Il convient d'estimer la part de ses clients multi-fidèles (part de portefeuille, taille du répertoire de marques) en combinant des indicateurs comportementaux et attitudeux, puis de segmenter la clientèle. L'objectif est de relier chaque profil client aux déterminants dominants de la MBL afin d'éclairer la priorisation des leviers d'action.

Conception des offres et du dispositif relationnel : Les réponses doivent être alignées sur les déterminants identifiés et viser l'augmentation de la valeur relative de la marque au sein du répertoire du client. Cela suppose des architectures d'offre flexibles et adaptables aux usages et aux contextes, des politiques de stimulation mesurée cohérentes avec la proposition de valeur et des garanties pertinentes au regard des attentes. La transparence et la lisibilité des engagements renforcent la crédibilité de la relation.

L'élargissement de l'offre : Une orientation managériale consiste à accroître la complétude de la proposition de valeur en maîtrisant les maillons critiques de la chaîne de valeur et en orchestrant un portefeuille cohérent de produits-services couvrant l'ensemble des occasions d'usage pertinentes. En réduisant les lacunes fonctionnelles, les frictions et les coûts de changement, l'entreprise limite les incitations des clients fidèles à compléter leur panier chez des concurrents et accroît sa part de portefeuille au sein du répertoire multi-marques. Concrètement, cela peut mobiliser, selon les contextes, des leviers d'intégration (amont/aval), de partenariats et d'assortiment (profondeur/largeur).

Consolidation et différenciation du programme de fidélité : Le renforcement du capital-marque et la différenciation du dispositif de fidélisation doivent être conçus de manière intégrée : le programme n'est pas un accessoire promotionnel, mais l'extension relationnelle de la promesse de marque. Sur le plan du design, il convient d'assurer un ajustement fin au segment et au contexte sectoriel (pertinence des bénéfices, règles lisibles, architecture de statuts claire), d'adosser les avantages à des attributs difficilement imitables (expérientiels, serviciels, reconnaissance) et de privilégier une personnalisation effective (segmentation comportementale/attitudinale, scénarios relationnels), afin d'augmenter la valeur perçue relative et de réduire la substituabilité inter-enseignes. Sur le plan de la gouvernance, la différenciation doit rester économiquement viable (mesure d'incrémentalité acquisition/rétention, part de portefeuille, coût-bénéfice), éthique et conforme (transparence, équité, respect des données). Un tel positionnement transforme le programme en levier structurant d'acquisition et de rétention, limitant l'incitation des clients à rechercher des programmes alternatifs et consolidant la préférence de marque dans des contextes de loyauté non exclusive.

Orchestration et évaluation : La mise en œuvre des actions de fidélisation requiert une orchestration cohérente de la relation client qui reconnaît la pluralité des marques dans les

parcours. Les interventions devraient être informées par la segmentation et évaluées à l'aide de protocoles d'expérimentation proportionnés, en s'appuyant sur un système d'indicateurs équilibré combinant mesures comportementales et attitudinales. La traçabilité des hypothèses et la répliquabilité des analyses sont essentielles pour apprécier l'efficacité des leviers relationnels activés.

Gouvernance des données : La mesure et le pilotage de la MBL doivent s'inscrire dans une gouvernance responsable des données avec des principes de minimisation, finalité explicite, sécurité, contrôle par l'utilisateur, en privilégiant lorsque nécessaire des sources agrégées ou indirectes. Le respect des exigences de confidentialité et la transparence vis-à-vis des usages de données constituent un préalable à la confiance, condition d'une création de valeur durable en contexte de loyauté non exclusive.

## 6. Conclusion

Cette recherche a permis d'explorer en profondeur le phénomène de la fidélité multi-marques (MBL) dans le contexte marocain, en articulant une revue de la littérature internationale avec une étude qualitative menée auprès de professionnels issus de secteurs variés. L'analyse des entretiens révèle que la multi-fidélité est de plus en plus répandue au sein des entreprises et qu'il existe deux types de profils des clients multi-fidèles, bien qu'il demeure difficilement mesurable et rarement suivi de manière systématique dans les dispositifs de gestion de la relation client. Les experts interrogés soulignent que ce comportement ne relève pas d'un simple opportunisme du consommateur, mais qu'il constitue au contraire une stratégie de consommation réfléchie et adaptée aux réalités du marché local.

Les résultats de l'étude qualitative ont permis d'identifier plusieurs déterminants influençant l'adoption de la multi-fidèle : La diversité des besoins, la réduction du risque d'indisponibilité, les offres promotionnelles attractives, le besoin de confidentialité, la multiplication des programmes de fidélité ou encore la liberté perçue corroborent les apports de la littérature existante, renforçant ainsi leur validité dans le contexte marocain.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à enrichir un champ encore peu exploré au Maroc. Elle propose une lecture renouvelée de la fidélité, en considérant la multi-fidélité non pas comme une déviation par rapport à une fidélité idéale, mais comme une stratégie rationnelle et contextualisée. En ce sens, elle rejoint certaines approches contemporaines qui insistent sur la pluralité des formes de fidélité et sur la nécessité de dépasser une vision monolithique du consommateur fidèle. Ce positionnement permet de réhabiliter la multi-fidélité comme un comportement légitime, voire inévitable dans des marchés caractérisés par une forte intensité concurrentielle et une multiplication des offres de valeur.

Sur le plan managérial, l'étude offre aux praticiens du marketing des clés de lecture pertinentes pour mieux comprendre les ressorts de la fidélité multi-marques et ajuster leurs dispositifs de fidélisation en conséquence. Les résultats mettent en évidence que les consommateurs ne rejettent pas nécessairement la fidélité à une marque, mais qu'ils cherchent à profiter de l'offre pléthorique du marché. Cela suppose, pour les entreprises, de concevoir des stratégies de fidélisation plus souples, capables d'intégrer la coexistence de plusieurs marques dans les parcours d'achat des clients, plutôt que de viser une exclusivité qui devient de plus en plus difficile à obtenir.

Néanmoins, cette recherche présente certaines limites méthodologiques. La taille restreinte de l'échantillon avec quinze interviewés ainsi que la focalisation exclusive sur des experts issus de secteurs spécifiques, ne permettent pas une généralisation des résultats à l'ensemble du marché marocain.

Deux pistes de recherche apparaissent particulièrement prometteuses. D'une part, la réalisation d'une étude qualitative approfondie auprès des consommateurs permettrait de confronter les perceptions des experts aux représentations et pratiques réelles des usagers finaux. D'autre part,

une étude quantitative sur un échantillon représentatif et de plus grande taille offrirait la possibilité d'évaluer statistiquement les relations entre les variables identifiées, de tester et d'hierarchiser les déterminants de la multi-fidélité selon leur poids relatif. Une telle démarche permettrait non seulement d'affiner la compréhension théorique du concept, mais également d'apporter aux entreprises des recommandations opérationnelles plus directement exploitables.

## Références :

- (1). Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.
- (2). Almeida-Santana, A. and Moreno-Gil, S. (2018), "Understanding tourism loyalty: horizontal vs. destination loyalty", *Tourism Management*, Vol. 65, pp. 245-255
- (3). Arifine, G., Felix, R., Furrer, O., 2019. Multi-brand loyalty in consumer markets: a qualitatively driven mixed methods approach. *European Journal of Marketing*. 53 (11), 2419-2450.
- (4). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- (5). Cunningham, Ross M., 1956. Brand Loyalty - What, Where, How Much?. *Harvard Business Review*. 34 (Jan/Feb), 116-128.
- (6). Dalli, D. (2005). Consumer behavior: Multi-loyalty strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 22(4), 193-201.
- (7). Dawes, J. (2014). Cigarette brand loyalty and purchase patterns: An examination using US consumer panel data. *Journal of Business Research*, 67 (9), 1933–1943.
- (8). Dawes, J., 2008. Regularities in buyer behaviour and brand performance: the case of Australian beer. *Journal of Brand Management*. 15 (3), 198-208.
- (9). Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
- (10). Dowling, G. R., & Uncles, M. D. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38(4), 71-82.
- (11). Ehrenberg, C. (1988), *Repeat-Buying: Facts, Theory and Applications*, Oxford University Press, New York, NY
- (12). Felix, R. (2014). Multi-brand loyalty: When one brand is not enough. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 17(4), 464e480.
- (13). Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- (14). Jacoby, J. (1971), "A model of multi-brand loyalty", *Journal of Advertising Research*, Vol. 11 No. 3, pp. 25-31.
- (15). Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- (16). Olson, J.C. and Jacoby, J. (1974), "Measuring multi-brand loyalty", *Advances in Consumer Research*, Vol. 1 No. 1, pp. 447-448.
- (17). Mägi, A.W., 2003. Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*. 79 (2), 97-106.
- (18). Ngobo, P.V. (2004), "Motivations of customers' cross-buying intentions", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 9/10, pp. 1129-1157.
- (19). Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, 84(4), 124-131.
- (20). Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.

- (21). Quoquab, F., Yasin, N. Mohd, & Dardak, R. Abu (2014). A qualitative inquiry of multibrand loyalty: Some propositions and implications for mobile phone service providers. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(2), 250e271.
- (22). Xiong, L., King, C., Hu, C., 2014. Where is the love? Investigating multiple membership and hotel customer loyalty. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 26 (4), 572-592.
- (23). Yim, C.K. and Kannan, P.K. (1999), "Consumer behavioral loyalty – a segmentation model and analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 75-92.