

GÉRER LA RÉSISTANCE DES CONSOMMATEURS AUX PROGRAMMES DE FIDÉLISATION

ENTRETIEN AVEC DENIS BIED-CHARRETON, DG DU
CENTRE D'ETUDE DES SUPPORTS DE PUBLICITÉ,
PROFESSEUR ASSOCIÉ UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE.
RESPONSABLE DU MASTER DISTRIBUTION
ET RELATION CLIENT
MEMBRE DE L'ADETEM ET DE L'IREP. JURÉ EXPERT DU
PRIX EFFIE (PRIX DE L'EFFICACITÉ PUBLICITAIRE)



Les programmes de fidélisation, conçus pour créer et maintenir des relations durables et rentables avec les clients, peuvent être sujets à certaines réticences de leur part. Des comportements de résistance peuvent ainsi être observés dont la compréhension demeure encore parcellaire. Denis Bied-Charreton nous aide à comprendre les motifs qui peuvent susciter la résistance des consommateurs aux programmes de fidélisation et à mettre en évidence les réflexions à mener pour détecter et gérer ces comportements résistants.

DOI : 10.7193/DM.068.97.100 - URL : <http://dx.doi.org/10.7193/DM.068.97.100>

DM : Comment résumeriez-vous l'évolution des réactions des consommateurs aux démarches de fidélisation qui expliquerait le désintérêt des consommateurs envers les programmes ?

Quand les cartes de fidélité ont débuté en France, il y a une vingtaine d'années, il y avait un engouement extraordinaire. De très nombreux programmes de fidélité ont été lancés. J'étais directeur marketing et me suis dit que cela allait permettre de construire une base de fidélité qui ne coûterait pas cher et ne gênerait personne. Petit à petit, quand la base a augmenté, on a vu que les avantages substantiels pour les adhérents commençaient à coûter très cher

en gestion de points. Ainsi, les entreprises ont déchanté massivement dans la fin des années 1990 parce qu'elles avaient construit des bases de données énormes qui étaient de plus en plus difficile à gérer. De plus, les avantages sous forme de points avaient produit une contre-valeur très importante qu'il fallait inscrire dans les bilans des entreprises. En effet, quand on émet des points dans les bases de données, ces points valent de l'argent, c'est de la monnaie, donc cela doit être inscrit dans le bilan des entreprises. Quand ces points représentent 1 % voire 2 % du CA, cela constitue un vrai problème. Il y a eu beaucoup de débats sur ce sujet. Pour résumer, dans cette première période, on a

créé des bases de fidélité de manière compulsive. Les consommateurs avaient beaucoup de cartes qu'ils ont fini par délaisser petit à petit. Ensuite, dans les années 2000, on est passé à un stade plus mature. Les industriels, les distributeurs ont *relooké* leurs programmes. Ils ont fait attention, ils n'ont pas établi leur système de points n'importe

Entretien réalisé par Mariem EL EUCH MAALEJ, Enseignant-chercheur en marketing, INSEEC Business School Paris.

Contact : meleuchmaalej@groupeinseec.com

comment, ils ont discuté avec les administrations fiscales, etc. Cette réorganisation a fait que les bases de fidélité ont été mieux gérées. Cependant, le consommateur s'est rendu compte que les avantages devenaient moins intéressants.

Aujourd'hui, les programmes de fidélisation ont beaucoup évolué, ils ont changé de mode de fonctionnement, qui est devenu de moins en moins compliqué. Ils sont tous très recentrés sur l'avantage pécuniaire. Ce recentrage est bien sûr lié à la demande des consommateurs et à une certaine exagération du marketing relationnel. On avait monté des programmes de fidélité dans lesquels il y avait beaucoup de choses très intelligentes, mais qui n'apportaient pas au client ce qu'il recherche. Finalement, il y a eu un recentrage sur les gratifications monétaires.

DM : Comment pensez-vous que les entreprises perçoivent la notion de résistance des consommateurs aux programmes de fidélisation ? Qu'en perçoivent-elles, d'ailleurs, selon vous ?

La résistance peut d'abord vouloir dire : « je ne veux pas rentrer dans un programme de fidélisation ». C'est-à-dire que quand on propose l'adhésion au programme, le consommateur peut exprimer son refus : « non, je ne veux pas », « je n'ai pas le temps », « non, ça ne m'intéresse pas ! ». C'est une forme de résistance, une résistance à l'entrée. Puis il y a une autre forme de résistance qui n'est pas du type : « je ne veux pas ! », mais qui est une espèce d'inertie, de mauvaise volonté : mauvaise volonté du consommateur dans sa collaboration avec l'entreprise. Il possède une carte de fidélité dans « n » enseignes ; il avait pour habitude de l'utiliser, de la présenter de façon systématique, et il ne le fait plus, ou il le fait de temps en temps ; il oublie la carte. Est-ce de la résistance ou non ? Je ne sais pas. C'est en tout les cas de l'inertie et certainement une espèce de détachement vis-à-vis du programme de fidélité d'une manière générale.

DM : Du fait de votre expérience, quelles sont les pratiques ou les éléments qui peuvent déclencher la résistance des consommateurs ?

De façon un peu schématique, il y a le noyau classique des consommateurs qui, il y a déjà cinq, dix ans, refusaient les cartes. Ces 3 ou 4 % de la population sont des réfractaires du type « je ne veux pas ». C'est une résistance historique qu'on connaît. Ces chiffres-là sont importants, mais ce n'est pas suffisamment grave pour que l'on puisse dire que le programme pose un vrai problème. Il y aura toujours des personnes qui résistent à la divulgation de leurs données personnelles, qui ne veulent pas les confier. C'est une position idéologique. On rentre là dans un débat éthique et idéologique. C'est un phénomène sur lequel, je ne vois pas trop ce que je peux faire. On ne pourra jamais récupérer ces résistants idéologiques !!

Une autre question se pose : est-ce que le nombre de résistants idéologiques augmente ? Personnellement, je pense que oui. Par ailleurs, augmenteront-ils de façon pérenne, c'est-à-dire constamment ? Aujourd'hui je répondrais aussi par l'affirmative. Pour atteindre un chiffre très important ? Selon moi, non. Peut-être 10 %, voire 20 % de la population seront concernés.

Après, on a pu également constater l'émergence de plus en plus de consommateurs et de consommatrices qui ont une défiance vis-à-vis de la base de données, qui ne souhaitent pas donner leurs coordonnées ou qui disent : « je n'ai pas envie de vous donner mes caractéristiques sociodémographiques ». Ce problème peut-être dû à un mélange entre : « j'ai peur, parce que je ne veux pas me faire voler mon identité » et « de toute façon, les cartes de fidélité, j'en ai 25 dans mon portefeuille, j'ai dix cartes que j'utilise plus ou moins. Aujourd'hui, ça ne m'intéresse plus, je n'en ai plus envie ». L'émergence conjointe de ces deux problèmes crée une vraie popula-

tion qui n'est plus anecdotique et alignée sur le mode des « réfractaires éternels ». Aujourd'hui, il y a l'émergence d'une certaine peur de l'information personnelle mise en circulation, une espèce de paranoïa qui existe réellement et qui conduit des consommateurs à refuser purement et simplement ces programmes. Là, je pense que l'on constate un effet assez significatif. Est-ce qu'il y aura moyen de contourner ce problème ? Certainement. Il y a des solutions tant qu'il y a des règles, des lois permettant de respecter les libertés des individus. Sur le fond, la loi informatique et liberté a interdit un certain nombre de comportements qui constituent de vraies garanties pour les consommateurs.

DM : La résistance des consommateurs aux programmes de fidélisation peut-elle poser problème aux entreprises ? De quelle ampleur ? Avec quels effets ?

Incontestablement, la résistance pose un vrai problème aux entreprises, parce que d'abord, il leur faut régulièrement recruter de nouveaux clients. Si par exemple les nouveaux clients qui passent dans mon enseigne ne veulent pas adhérer à ma proposition, c'est quelque chose qui, dans l'absolu, est gênant. C'est d'autant plus gênant que je ne sais pas très bien mesurer cette résistance. Si je veux la mesurer, il faudrait qu'à chaque fois que je propose la carte, par l'intermédiaire de telle ou telle personne de mon entreprise, celle-ci remonte l'information en disant : « j'ai proposé dix fois l'adhésion et j'ai eu trois refus, deux refus, cinq refus ». Mais en fait, personne ne le fait. D'une part, on sait qu'il y a un certain « rejet » vis-à-vis de l'adhésion et d'autre part, on ne sait pas, statistiquement, dire combien.

Aujourd'hui, avec le développement massif des méga-bases de données, ce qui pose problème ce n'est pas tant l'analyse des comportements, que le fait que tel ou tel distributeur déclare « n » millions de clients dans sa base de données clients qui font

80-85% de son chiffre d'affaires. Aujourd'hui, si j'ai un problème au moment du recrutement, j'ai aussi un problème au moment de la collaboration des consommateurs, qui sont moins assidus dans leur présentation de carte. Il y a une partie de la clientèle qui fréquente moins l'enseigne, mais est-ce parce qu'elle la fréquente réellement moins en réalité, ou est-ce parce qu'elle vient dans l'enseigne sans montrer la carte ? Est-ce qu'elle se détache de l'enseigne ? Ça, on ne sait pas le dire !

DM : Quels sont les indicateurs qui vous permettent de détecter les comportements de résistance ?

Actuellement, un comportement résistant se traduit par un comportement d'attrition : je viens moins, je ralentis mon rythme de fréquentation de l'enseigne. Je ne sais pas si c'est un comportement de résistance. C'est peut être un vrai comportement d'attrition. C'est ça qui est compliqué, mesurer la réalité d'un phénomène et l'attribuer à une résistance. Parce que détecter un comportement d'attrition, *a priori*, je sais le faire. Je sais l'identifier par le fait que l'on voit dans les chiffres qu'il y a des clients qui viennent moins souvent.

Par exemple, si quelqu'un dans mon programme de fidélité avait pour habitude de venir tous les mois, qu'il avait accumulé des avantages, je peux voir s'il fréquente mon enseigne moins assidûment ou non. Mais dois-je absolument conclure que cette personne-là vient moins *réellement* ? Ou vient-elle toujours autant mais en oubliant sa carte, en n'y pensant pas ? L'analyse que j'en ferai à partir de la base de données va bien évidemment être fautive, parce que je vais interpréter le fait que j'ai moins de passages en caisse et moins d'informations comme étant une attrition. Or, ce n'est peut être pas une attrition et là c'est un vrai problème ! C'est un vrai problème parce que je ne sais pas comment traiter ce phénomène. Aujourd'hui, je suis obligé de dire qu'il y a peut être une certaine baisse de la fréquentation,

mais qu'il y a peut être aussi une partie de désaffection vis-à-vis de mon programme de fidélité. Ce n'est pas du tout la même chose, parce que celui qui vient dans le magasin sans présenter sa carte est toujours client de l'enseigne. Il appartient au patrimoine de l'enseigne. Ce qui est extrêmement intéressant dans ce genre de réflexion, c'est que la résistance des consommateurs au programme de fidélisation est strictement une résistance au programme. La résistance n'est pas une équation du type : « résistance au programme de fidélisation = résistance à l'enseigne = attrition = départ de l'enseigne ». Identifier les comportements de résistance reste très difficile. La seule solution resterait à interroger les gens en face à face, mais c'est aussi très compliqué.

DM : Comment vous semble-t-il possible de reconquérir ces consommateurs résistants ?

La reconquête, c'est lever les freins liés à la résistance, donc cela veut dire redonner envie au consommateur de rentrer dans la relation en lui proposant des choses plus légères, en lui montrant une relation plus fluide, plus simple, plus proche, moins contraignante. Aujourd'hui, si le consommateur n'a plus envie d'y participer, cela renvoie à une question : faut-il revoir la conception des programmes de fidélité ? Oui, incontestablement. Aujourd'hui, si je dois réfléchir à ce qu'il est possible de faire dans l'avenir, ma réflexion va porter sur la manière dont vont évoluer les programmes de fidélité, eu égard à la résistance émergente et aux attentes de proximité. Quand on regarde aujourd'hui tout ce que les distributeurs, les supermarchés, les enseignes de proximité dans les villes sont en train de faire, que voit-on ? Ils affirment une politique de prix souvent agressive, mais ils vont surtout expliquer qu'ils proposent une démarche relationnelle, un contact humain, associés à de nombreux services, etc. C'est ce que cherche le client : il veut à la fois de bons prix et de la reconnaissance. Incontestablement

aujourd'hui, les initiatives que certains prennent sur le mode de la reconnaissance, de la proximité et de la complicité, participent à cette volonté de rompre la résistance.

DM : Quelles sont les solutions envisageables pour essayer de pallier ces problèmes de résistance ?

La problématique de la résistance est aujourd'hui émergente au sens qu'elle n'est pas majoritaire dans la société. Mais ce qui est évident, c'est que pour le distributeur comme pour l'analyste que je suis, le fait que l'on ait une réalité de résistance rend la base de données moins fiable, plus fragile et le questionnement plus compliqué. On ne peut pas tolérer que cela dure éternellement. Il faut que l'on trouve des solutions. Les solutions, c'est probablement le fait de ne pas être intrusif, d'être plus léger, d'éviter de faire un long questionnaire, d'éviter certaines questions aussi.

Il y a également une nécessité à mieux utiliser les technologies. Et là, c'est crucial d'avoir des bases de données correctement alimentées. Par conséquent, je pense qu'il faut se situer à plusieurs niveaux.

Il y a d'abord, la mise en relation et plus précisément l'entrée en relation. Quand on constate que le client ne veut pas adhérer au programme de fidélité, on peut agir sur le formulaire d'adhésion pour atténuer les craintes. Historiquement, une part de 5 % de la population montre une telle crainte. La part de la population qui aujourd'hui refuse de divulguer ses coordonnées est d'au moins 10 %. A l'intérieur, il y a des gens qui considèrent que l'intrusion de l'informatique et des bases de données est inacceptable, même si on applique à la lettre les principes de la loi informatique et libertés. Une des erreurs qu'on a faite ces dernières années a été de multiplier les questions proposées. Aujourd'hui, pour privilégier l'adhésion, il faut opter pour une entrée en relation *ultra light*, c'est-à-dire

poser deux ou trois questions nécessaires et suffisantes : votre âge, votre situation de famille, votre adresse et éventuellement votre profession. Pour lever les freins, je sais que je ne dois pas faire des questionnaires intrusifs, je ne dois pas faire des questionnaires longs. Mais en même temps, le statisticien va me dire que la base de données est peut être grande, mais qu'il n'y a rien dedans sauf à modéliser massivement ...ce qui nous amènerait à un autre débat ! On est là exactement dans la problématique de savoir ce qui fait résistance, jusqu'où je peux aller dans le questionnement et quand il faut s'arrêter pour avoir suffisamment d'informations et faire des analyses statistiques et marketing fiables néanmoins.

Ensuite, pour résoudre une partie de la problématique d'exaspération liée aux remarques du type : « je n'ai pas de carte », « ça encombre mon sac », « je ne sais pas comment ça marche », « je l'ai perdue », la dématérialisation peut être une bonne solution. Le téléphone permet tout à la fois, le client n'a plus besoin de présenter sa carte. On n'a plus besoin de lui demander son identité puisqu'elle est automatiquement reconnue. La carte de fidélité est intégrée à son téléphone, à sa puce, et son compte de points est intégré de cette manière-là. On peut ainsi avoir l'ambition de supprimer la quasi-totalité de la contrainte

logistique. En tout cas, on lève le frein qui consistait à dire : « j'ai plein de cartes, je l'ai oubliée, je ne sais pas où elle est ».

Enfin, revoir la conception des programmes de fidélité supposerait de s'inspirer du *business model* de *Scanbucks* qui est vraiment innovant. Est-ce de la fidélité ? Je ne sais pas, on en jugera plus tard. Mais, c'est un moyen de faire gagner des points de fidélité à des individus, sans qu'il y ait de médiation liée à une carte, car elle est liée aux utilisateurs de *Smartphones*. Il suffit de télécharger une application, et dans les magasins, les clients prennent des produits, les scannent et gagnent des tickets. Ils peuvent enclencher directement des points de fidélité dans les magasins, simplement en scannant des produits qui vont petit à petit enrichir leur carte virtuelle. Et ce n'est pas un programme de fidélité d'enseigne, mais un programme de fidélité développé et géré par un médiateur. Avec *Scanbucks*, on se débarrasse de toutes les problématiques « techniques », car le client n'a plus à donner son identité au distributeur. Il ne donne son identité, de façon volontaire, qu'à un médiateur. Aujourd'hui, je ne peux pas dire si cet outil fonctionne parfaitement ou non. Je pense néanmoins que des initiatives de ce type peuvent se développer dans les années à venir. Personnellement, cela me plaît parce que c'est une nouvelle

forme de relation, une nouvelle forme de fidélité. Ce qui m'intéresse dans ce système, c'est que je suis dans une solution alternative. D'abord, parce que les techniques ne sont pas les mêmes, ensuite, parce que le programme est porté par un intermédiaire. Cela pose toutefois des questions évidentes sur le rôle de chacun. Avec ce dispositif, je lève un certain nombre de gênes, d'inquiétudes liées à la résistance. Le fonctionnement est plus neutre.

Aujourd'hui, la quasi-totalité des programmes de fidélité est initiée par les distributeurs et développée dans un souci de gratifier la fidélité que les clients auront vis-à-vis de l'enseigne. Ces programmes devraient donc les inciter à venir plus souvent chez elle, à dépenser plus pour leur offrir plus d'avantages liés à des progrès dans leur relation avec elle. C'est donc une relation entre un client et un distributeur. *Scanbucks* et les initiatives de ce type développent une relation entre le client et ses produits. C'est cela qui est récompensé, indépendamment du distributeur lui-même. C'est intéressant dans la mesure où cela modifie le principe de fidélité à l'enseigne et la fréquentation de l'enseigne. Ces initiatives sont plus des programmes d'avantages que de fidélité à l'enseigne. Je les trouve intéressantes à ce titre-là !