

# LARS MEYER-WAARDEN

## « Les consommateurs n'ont jamais été fidèles »

Professeur au Centre de Recherche en Management de Toulouse\*, et responsable du Master M2 Marketing des technologies innovantes, **Lars Meyer-Waarden travaille sur les mécanismes qui conditionnent la fidélité des consommateurs** et étudie avec des entreprises de la région des programmes de fidélisation plus efficaces.

**T.M. : Vous travaillez depuis une douzaine d'années sur la fidélisation des consommateurs. Pourquoi ce thème de prédilection ?**

L.M.-W. Lors de ma formation en marketing direct, j'ai constaté que c'était une préoccupation majeure pour les marques et les magasins. Les programmes de fidélisation se sont développés en France et en Europe au milieu des années 90. J'ai consacré ma thèse de doctorat à leur efficacité et leur impact sur le comportement d'achat.

**« LES ENTREPRISES DÉPENSENT DES CENTAINES DE MILLIONS POUR DES PROGRAMMES DE FIDÉLITÉ, SANS SE POSER LA QUESTION DE L'EFFICACITÉ »**

**A quand remontent les premières démarches ?**

C'est American Airlines qui a lancé, en 1981, le premier programme de fidélisation de l'ère moderne avec une carte électronique. Une semaine après, Delta Airlines faisait de même, en pleine libéralisation du marché aérien aux Etats-Unis. Puis le phénomène s'est étendu à la location d'automobile, à la grande distribution... Sur des marchés concurrentiels, les entreprises voulaient se démarquer. Ce qui n'a pas eu l'effet escompté, puisqu'il y a eu un phénomène d'imitation. Le mode de fonctionnement est resté quasi inchangé. Le principe consiste à récompenser les meilleurs clients.

**Cette tendance s'est-elle généralisée aujourd'hui ?**

Depuis les années 2000, la grande majorité des entreprises et enseignes de distribution, hormis le hard discount, pousse à la fidélisation. En moyenne, nous possédons au minimum 3 ou 4 cartes. En

2011, plus de 90% des consommateurs européens et américains étaient inscrits à au moins un programme de fidélisation de la distribution alimentaire. Le taux de croissance s'élève à 11% par an.

**Vous affirmez dans vos recherches que ces systèmes ne servent à rien...**

Les entreprises dépensent des centaines de millions, sans se poser la question de l'efficacité. J'ai participé à une investigation académique internationale, d'une ampleur inédite, couvrant trente catégories de produits de grande consommation sur une période allant de 15 à 40 ans d'histoire d'achats, qui a mis en évidence une infidélité massive et stable. On constate un léger changement dans les 6 à 9 mois suivant l'adhésion, puis les habitudes reprennent le dessus. Une certaine inertie naturelle freine les velléités de changement.

**Pourquoi cela ne marche-t-il pas ?**

Leur prolifération a pour effet de ne plus faire rêver. Au moment de l'adhésion, on est motivé pour obtenir la récompense. Or, chez Shell, cinquante pleins d'essence étaient nécessaires avant d'obtenir... un mug « I love Shell » ! Plus le temps passe, plus la motivation est déflattée. Les gratifications n'ont qu'une valeur de 0,10% du montant dépensé, elles ne sont pas à la hauteur des attentes. Ceux-ci redeviennent donc « polygames ».

**Sommes-nous tous « volages » ?**

D'après plusieurs études, 5% des consommateurs se révèlent fidèles à leur marque préférée ou leur magasin sur

une année, 20% se disent « bigames » et 75% sont « polygames » et surfent sur toute proposition alléchante.

**Pourquoi les entreprises continuent-elles à s'en servir, alors ?**

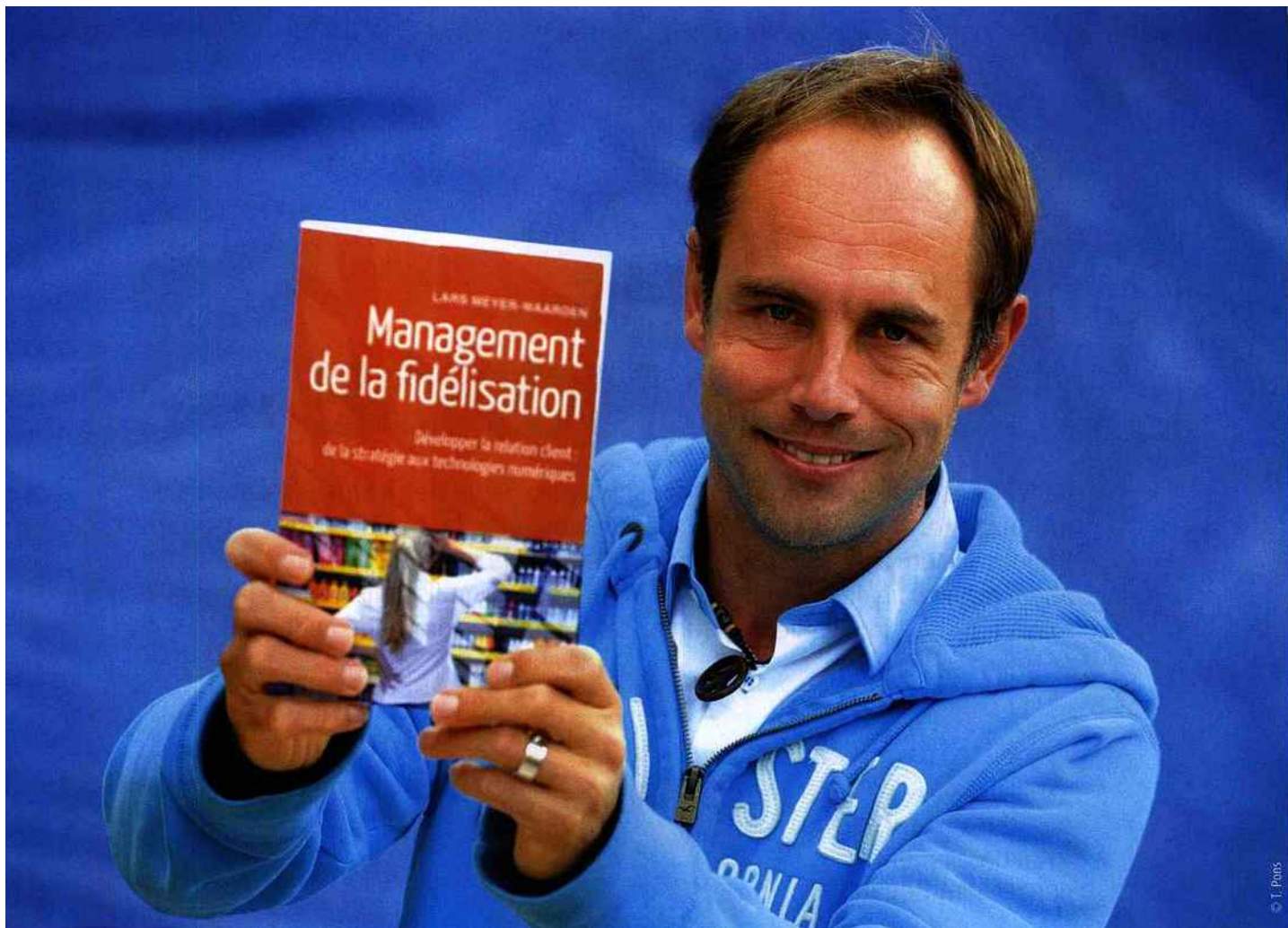
Le but est de mieux connaître le consommateur. Les marketeurs disposent de méga-bases de données comportementales. A titre indicatif, celles de Carrefour et d'Air France-KLM comptent 15 et 18 millions de porteurs. Pour traiter ces « big datas », les entreprises ont des méthodes d'analyse très poussées des paniers, grâce auxquelles elles peuvent proposer des offres personnalisées.

**Comment ont évolué les habitudes ces dernières décennies ?**

La fidélité a toujours été basse. Le professeur Andrew Ehrenberg avait mis en exergue une instabilité pratiquement aussi forte il y a cinquante ans, aux plus beaux jours de la société de consommation. Seuls quelques produits à forte implication ou identitaires, comme Coca-Cola ou Pampers, sont parvenus à fidéliser. Parfois, l'abondance de choix pousse certains à se recentrer sur l'essentiel, pour éviter une surcharge d'informations.

**La crise a-t-elle eu des incidences ?**

En 2008, on a constaté une érosion de la fidélité. Les consommateurs allaient à la recherche de produits moins chers, par l'intermédiaire du hard discount, des comparateurs de prix, des promos sur internet... Mais dès que le plus dur est passé, les habitudes sont revenues.



### « UNE CERTAINE INERTIE NATURELLE FREINE LES VELLÉTÉS DE CHANGEMENT »

#### Comment fidéliser à l'avenir ?

La personnalisation maximale est l'unique solution. Mais les consommateurs n'ont pas tous les mêmes motivations : la valeur des cadeaux, l'aspect utilitaire (gain de temps, facilitation des achats), l'hédonisme (voyage ou massage à gagner, mise en scène qui procure des sensations), les relations sociales ou la valorisation par le statut (cartes « gold »). Tout est question d'individualisation, de relations privilégiées, d'attentions particulières et de surprises permanentes. Comme en amour !

#### N'est-ce pas vain, maintenant qu'on sait que les consommateurs sont infidèles ?

Les cadeaux ne changent pas grand-chose. En revanche, vous pourrez opter demain pour une solution qui correspond à vos besoins, grâce aux nouvelles technologies. Imaginez un réfrigérateur intelligent, qui constate que vous allez manquer de beurre et passe la commande automatiquement, ou des mails et SMS qui vous informent des promos adaptées...

Le plus délicat sera de ne pas basculer dans l'intrusion, car les consommateurs deviennent résistants. Ils sont difficiles à cerner.

#### Quel sera votre prochain sujet de recherche ?

Une autre tendance, c'est le marketing participatif, qui consiste à l'intégration des consommateurs dans le processus de création des produits. Par exemple, Lego propose à ses clients d'imaginer des jouets et les soumet au vote, avant de les fabriquer.

Mes travaux avec le Centre de Recherche en Management de Toulouse et des centres universitaires français, allemands et australiens, s'orientent vers l'impact sur le comportement d'achat.

Nous nous posons aussi des questions d'ordre éthique : les consommateurs, qui s'apparentent à des « employés à temps partiel », doivent-ils exiger une rétribution ? Les entreprises risquent-elles d'utiliser le concept dans un but d'efficacité et d'automatisation, avec comme conséquence une deshumanisation de la relation client ? ■

Propos recueillis par Manon Haussy  
manon.haussy@depechemag.com

*Le Centre de Recherche en Management accueille les enseignants-chercheurs de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse.*

### DEUX LIVRES PRIMÉS

Lars Meyer-Waarden vient de se voir décerner le premier prix 2012 ex aequo du meilleur livre français de gestion par la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion d'entreprise (Fnege) et la Fondation européenne pour le développement du management (Efmd) pour « Management de la fidélisation », aux éditions Vuibert.

En 2003, son ouvrage « La Fidélisation client : Stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing relationnel » avait reçu le prix de la meilleure thèse en management en France.

Lars Meyer-Waarden a par ailleurs été lauréat « Novélisé » lors de la dernière manifestation Novela.