



# **L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DES PRATIQUES DE FIDÉLISATION**

Wilfried Sand-Zantman

*Novembre 2012*

## Remerciements

L'auteur remercie Orange-FT Groupe pour ses commentaires, mais souligne que les vues exprimées dans le rapport sont son unique responsabilité et ne reflètent pas les positions de Orange-FT Groupe ou de ses représentants.

# 1. Introduction

Les programmes de fidélisation, qui ont émergé il y a près d'un siècle suite aux offres de *S&H Green Stamp* aux Etats-Unis, ont connu un développement important depuis une vingtaine d'années. En effet, alors que la libéralisation de certains secteurs de l'économie a contraint un nombre croissant d'entreprises à adopter des stratégies commerciales offensives, le développement des TIC a permis la mise en place de nouveaux outils de gestion de la clientèle. Dans des marchés dynamiques, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis. Comment conserver les clients passés ? Comment conquérir les clients d'un concurrent alors que celui-ci tente de les conserver ? Quels effets sur les consommateurs des efforts consentis par les firmes pour conserver leurs consommateurs passés ?

Ce rapport abordera l'ensemble de ces questions, et quelques autres, par le prisme de l'analyse économique<sup>1</sup>. Il s'agira de comprendre quels sont les effets des stratégies de fidélisation sur les profits des entreprises et sur le bien-être des consommateurs.

Il faut tout d'abord remarquer que les stratégies de fidélisation peuvent revêtir des formes diverses. Parfois, les consommateurs passés bénéficient directement de tarifs préférentiels en cas de nouvel achat (ou de réabonnement dans le cas d'un service). Il arrive également que les achats répétés permettent de collecter des points qui donnent droit à des tarifs préférentiels au-delà d'un certain nombre de points. Les programmes *Frequent Flyers* développés par les compagnies aériennes en sont un exemple, tout comme les programmes de fidélité proposés par l'ensemble des grandes surfaces – on parle par analogie des programmes de *Frequent Shoppers*. Notons que dans ce dernier cas, ces programmes permettent de bénéficier de réductions ponctuelles sur des produits particuliers mais parfois également aux consommateurs de récupérer des bons de réduction à valoir sur l'ensemble de leurs achats. Si les grandes surfaces proposent des réductions générales, de nombreuses entreprises (lessives, céréales, gâteaux,...) proposent aux consommateurs lors de leur

---

<sup>1</sup> Une approche plus « marketing » est présentée par L. Meyer-Waarden dans son livre *Management de la fidélisation* (Vuibert Editeur, 2012). Cette approche met en évidence les méthodes hors prix (relationnelles, psychologiques) dans la mise en place des relations de long terme firmes/clients.

premier achat, un coupon de réduction – en valeur ou en pourcentage – à valoir sur leurs achats futurs. Les entreprises peuvent également proposer initialement des contrats de longue durée qui, en échange bien souvent de services ou de prix avantageux, contraignent les consommateurs à rester fidèles à cette entreprise pendant une durée minimale. C'est le cas dans le secteur des télécoms et ce type de pratique n'est pas toujours vu d'un bon œil par les autorités de la concurrence, en particulier lorsqu'elles sont le fait d'une entreprise historiquement dominante sur le marché.

Avantage tarifaire, discrimination en fonction des comportements passés, coupons de réduction et programmes de fidélité sont autant de pratiques variées qui dépendent du contexte, et en grande partie de l'information disponible sur les consommateurs. En effet, mettre en place un ciblage de clientèle, comme les programmes de fidélisation de type *Frequent Flyer*, nécessite un repérage et un suivi des individus en fonction de leur choix de consommation.

Notons également que parallèlement aux programmes visant à conserver sa clientèle se développent des programmes visant à acquérir de nouvelles parts de marché, bien souvent aux dépens de ses concurrents. En effet, en plus des offres commerciales de type « pay-to-stay », récompensant les consommateurs fidèles, certaines entreprises proposent des offres « pay-to-switch », visant ici à attirer des nouveaux clients. Dans les services Internet, ou d'abonnement à des chaînes payantes (Canal+ en est un exemple), les nouveaux abonnés bénéficient d'avantages supplémentaires par rapport aux anciens clients. Les journaux sur Internet (comme Le Monde) proposent également des offres spécifiques et avantageuses aux nouveaux abonnés. Dans ce rapport, nous discuterons les raisons qui poussent les entreprises à choisir de favoriser les nouveaux clients plutôt que les anciens.

Un élément clé, pour comprendre non seulement les stratégies des entreprises mais également leur impact sur les consommateurs, est le concept économique de coût de changement, ou *switching costs*. Ces coûts de changement représentent la difficulté qu'un consommateur a à passer d'un fournisseur à un autre. Notons que ces coûts ne sont pas liés à la différence entre les produits proposés par les différentes firmes sur le marché mais dépendent généralement des contraintes techniques et du temps passé par les

consommateurs pour changer de fournisseurs ou adapter leurs pratiques de consommation<sup>2</sup>.

Dans le cas particulier de la téléphonie, la nécessité de changer de numéro en cas de changement d'opérateur représentait une partie importante de ces coûts de changement. Depuis une dizaine d'années, la portabilité a été imposée par les régulateurs dans l'ensemble des pays développés (elle fut mise en place en France en 2007), réduisant en partie ces coûts. Aux Etats-Unis, où cette mesure a été mise en place en 2003 par la *Federal Communications Commission*, une étude développée par Park (2011)<sup>3</sup> a tenté d'analyser les effets d'une telle mesure sur le marché de la téléphonie mobile. Notons tout d'abord que si la portabilité est un élément permettant de diminuer les *switching costs*, il reste d'autres coûts liés au changement d'opérateur. Dans l'analyse de Park portant sur les plans proposés dans 100 agglomérations américaines, il s'agissait de savoir quel était l'impact sur les stratégies des entreprises et les consommateurs. Il ressort que la mise en place de la portabilité a eu un impact limité sur le nombre d'abonnés changeant d'opérateur. Mais cette relative stabilité s'est accompagnée de changements dans les offres tarifaires. Plus précisément, les opérateurs ont été amenés à baisser leur prix, avec des baisses beaucoup plus marquées pour les plans de consommation importants. Ces premiers résultats illustrent le rôle fondamental des *switching costs* dans la concurrence. En effet, les gros consommateurs sont ceux pour lesquels le manque de portabilité est un frein important au changement d'opérateur. L'imposition de la portabilité augmente fortement la mobilité de ces consommateurs et, en conséquence, la concurrence que les opérateurs se livrent pour les conserver ou les acquérir. Il est donc naturel que ces gros consommateurs soient les principaux bénéficiaires de cette mesure régulatoire. B. Viard (2008)<sup>4</sup> a également montré la présence *de switching costs* dans le cas de la téléphonie à travers son étude de la portabilité

---

<sup>2</sup> On peut penser par exemple au passage d'un système Windows à un système Apple.

<sup>3</sup> Park, M., 2011. "The Economic Impact of Wireless Number Portability", *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 59, 714-745.

<sup>4</sup> Viard, B., 2008. "Do Switching Costs make Markets more or Less Competitive: the Case of 800-Number Portability", *the RAND Journal of Economics*, 38, 146-163.

des numéros gratuits 800 aux Etats-Unis<sup>5</sup> alors que, dans le cas des clubs de golf, W. Hartman et B. Viard (2008)<sup>6</sup> ont montré que les programmes de fidélisation pouvaient limiter la concurrence.

Les analyses empiriques relatives à la rentabilité des pratiques de fidélisation restent peu nombreuses et assez spécifiques à un secteur donné. Idéalement, on voudrait savoir comment ces pratiques affectent le marché et si ces pratiques sont bénéfiques pour les firmes et les consommateurs.

Lederman (2007)<sup>7</sup> est un des rares exemples d'étude détaillée des programmes de fidélisation. Il s'intéresse spécifiquement aux programmes *Frequent Flyer* proposés par les compagnies aériennes, en essayant de mettre au jour l'impact de tels programmes sur la demande. A partir de données portant sur le marché Nord-Américain, il montre que ces programmes sont effectivement générateurs de demande. Ceci dit, l'impact est surtout significatif pour les billets de première classe et de classe affaire. Même si ce dernier résultat n'est pas surprenant au premier abord, il pose un problème d'interprétation car dans ce marché business, ce sont bien souvent les entreprises qui payent les billets choisis par leurs employés, ces derniers étant donc particulièrement réactifs aux programmes de *Frequent Flyer* (dont ils bénéficient) et peu au prix (payé par leur employeur). Il est donc difficile d'en tirer des conclusions sur les effets des programmes de fidélisation en général. Notons également que l'étude de Lederman, si elle conclut à une augmentation des prix suite à l'introduction de ces programmes, ne dit rien des profits des firmes mettant en place de tels programmes. Dans le cas particulier des programmes de *Frequent Flyers* avec des clients bénéficiant du programme mais ne payant pas directement pour le service, Basso *et al.*

---

<sup>5</sup> Grâce à cette portabilité, les usagers continuent à appeler le même numéro (par exemple 1-800-FLO-WERS pour des fleurs), même si l'entreprise décide de changer d'opérateur, ce qui lui évite de perdre des clients contrairement à un système où chaque changement d'opérateur conduit à un changement de numéro.

<sup>6</sup> Hartmann, W., et B. Viard, 2008. "Do Frequency Reward programs Create Switching Costs?", *Quantitative Marketing and Economics*, Vol. 6, 109-137.

<sup>7</sup> Lederman, M., 2007. "Do Enhancements to Loyalty Programs Affect Demand? The Impact of International Frequent Flyer Partnerships on Domestic Airline Demand", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 38, 1134-1158.

(2009)<sup>8</sup> montrent que si une firme isolée peut avoir intérêt à mettre en place un tel programme, son profit peut en pâtir lorsque toutes les firmes du secteur font de même. En effet, un programme de ce type revenant à avoir deux prix (un positif pour acheter le bien, un autre négatif qui est une subvention donnée au client final), la présence de ce deuxième instrument de concurrence peut renforcer l'intensité de celle-ci et donc nuire aux firmes. Ce paradoxe apparent, qui veut que les programmes de fidélisation mis en place par les entreprises pour augmenter leur profit peuvent leur être finalement défavorables, sera discuté à plusieurs reprises par la suite.

Dans ce rapport, nous étudierons les différentes facettes économiques des pratiques de fidélisation ou d'acquisition de la base clientèle. Même si les programmes mis en place par les entreprises s'analysent généralement dans un cadre de concurrence, il est fructueux de commencer à les analyser dans un cadre monopolistique, ce que nous ferons dans la deuxième section. Cela permettra de mettre en lumière le rôle des programmes de fidélisation comme outil de tarification et de discrimination des consommateurs. Après cette étude préliminaire, la section suivante s'attachera à discuter l'impact de ces programmes dans un cadre concurrentiel. Plus précisément, lorsque les entreprises peuvent différencier leurs offres – et en particulier les prix – en fonction du comportement passé des consommateurs, nous verrons que ces entreprises peuvent parfois favoriser les consommateurs passés (la stratégie *pay-to-stay*) ou bien au contraire les nouveaux consommateurs (stratégie *pay-to-switch*). La quatrième section étoffera ces premières analyses en s'intéressant à certaines pratiques courantes en matière de fidélisation. Ainsi, nous verrons que les contrats de long terme peuvent aussi avoir un rôle stratégique en permettant à un opérateur dominant de conserver sa position. Nous montrerons également que si certaines formes de fidélisation peuvent conduire à une collusion tacite entre firmes concurrentes, d'autres pratiques de plus en plus courantes (comme les offres de rétention) permettent au contraire d'augmenter la concurrence et le bien-être social. La cinquième section conclura le rapport.

---

<sup>8</sup> Basso, L., Clements, M., et T. Ross, 2009. "Moral Hazard and Customer Loyalty Programs", *American Economic Journal: Microeconomics*, Vol. 1, 101-123.

## 2. Fidélisation comme outil de discrimination

Dans cette section, nous analyserons les programmes de fidélisation comme un outil de tarification visant, pour une firme en monopole, à extraire le maximum de surplus de sa relation avec les consommateurs. Pour que cette analyse fasse sens, il faut bien sûr se mettre dans un cadre dynamique où les consommateurs peuvent, après une première période d'achat, consommer à nouveau le bien. En ce sens, cette analyse s'applique bien aux services ou aux biens de consommation courante, et assez peu aux biens durables. Pourtant, nous verrons que certains problèmes dynamiques des biens durables – en particulier la concurrence dite « coasienne » qu'une firme se fait à elle-même inter-temporellement - sont également à l'œuvre dans l'analyse des programmes de fidélisation.

Une première étude des programmes de fidélisation a été proposée par J. Crémer (1984)<sup>9</sup> dans son article dédié aux achats répétés. Il s'agit ici de comprendre pourquoi les clients ayant déjà consommé le bien sont parfois mieux traités, en termes de prix, que ceux qui ne l'ont jamais consommé. Au niveau pratique, ce traitement privilégié peut se traduire par la présence d'un prix préférentiel pour le deuxième achat ou encore, de façon équivalente ici, par l'attribution lors du premier achat de coupons de réduction valables lors du deuxième achat. Cette pratique peut paraître paradoxale car les agents qui achètent le bien de façon répétée sont ceux qui en retirent le plus grand bénéfice et donc pour lesquels il ne semble pas nécessaire de faire un effort commercial.

Pour élucider ce paradoxe, Crémer s'intéresse à une situation où les consommateurs sont susceptibles de consommer un bien de façon répétée. Ce bien a une valeur différente pour chaque consommateur et, avant de l'avoir consommé une première fois, aucun consommateur ne peut savoir si le bien lui convient – et donc s'il serait susceptible de le consommer à nouveau – ou pas. Comme on le voit, le bien (ou le service) peut s'analyser comme un bien d'expérience pour lequel les préférences des consommateurs sont inconnues ex-ante mais stables dans le temps.

---

<sup>9</sup> Crémer, J., 1984. "The Economics of Repeat Buying", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 15, 396-403.

Supposons que le monopole puisse distinguer les nouveaux consommateurs des anciens et qu'il ait le droit de proposer des prix différents. Initialement, pour le monopole, tous les consommateurs sont les mêmes à la fois parce que leur historique de consommation est vierge et parce qu'ils ne connaissent pas eux-mêmes leur préférence et donc ont tous la même évaluation de leur propre goût. C'est pourquoi, à la première période, le monopole va choisir un prix tel que tous les consommateurs essayent le bien. Quant au prix de deuxième période, il est choisi en même temps que le prix de première période et ce choix, communiqué ex-ante aux consommateurs potentiels, engage le monopole. Ainsi, un consommateur s'interrogeant sur sa décision d'achat en première période va considérer non seulement le prix de première période, mais également le prix de deuxième période s'il a apprécié le bien. La question pour le monopole est donc celle du choix optimal entre ces deux prix, c'est-à-dire de la pondération entre les deux parties du tarif.

Crémer montre que le monopole va proposer un prix de première période plus élevé que celui de deuxième période, ce dernier étant égal au coût marginal de production. En proposant un prix de seconde période égal au coût de production, le monopole maximise le surplus de la relation avec les consommateurs de deuxième période. Comme le surplus laissé en seconde période est élevé, le monopole va choisir un prix élevé en première période pour extraire ce surplus, et également une partie du surplus lié à la consommation de première période.

#### *Le modèle de Crémer : Illustration numérique*

Pour illustrer plus précisément le modèle, on suppose que le coût marginal de production est égal à  $\frac{1}{4}$  et que la valeur du bien pour les consommateurs est distribuée de façon uniforme entre 0 et 1.

Si la firme utilise son pouvoir de monopole en deuxième période, elle va choisir un prix  $p$  pour maximiser son profit  $(p - \frac{1}{4})(1 - p)$ , c'est-à-dire proposer un prix égal à  $\frac{5}{8}$ . Avec un tel prix, seuls les consommateurs attribuant une valeur au bien supérieur à  $\frac{5}{8}$  vont consommer, ce qui conduit à un surplus espéré pour les consommateurs égal à  $\frac{9}{128}$ . Si cette firme choisit au contraire de maximiser la valeur créée en deuxième période, elle va proposer le prix efficace, c'est-à-dire fixer un prix égal au coût marginal  $\frac{1}{4}$ . Avec un tel prix, le nombre de consommateurs bénéficiant du bien augmente, et le surplus espéré en deuxième période est maintenant donné par  $\frac{9}{32}$ . A l'optimum, c'est le prix efficace qui sera proposé par le monopole et donc le surplus correspondant

qui sera accordé aux clients ayant consommé en première période.

Pour choisir son prix de première période, la firme va vouloir récupérer ce surplus de deuxième période mais également le surplus lié à la première période. Pour un prix  $p$  de première période, le consommateur obtient un surplus espéré de  $\frac{1}{2}p$ . Le monopole va donc choisir ce prix  $p$  pour inciter le consommateur à choisir de consommer à la première période, c'est-à-dire un prix tel que le surplus cumulé des deux périodes ( $\frac{1}{2}p$  pour la première et  $9/32$  pour la seconde) soit supérieur ou égal au surplus espéré d'un consommateur ne consommant qu'en seconde période ( $9/128$ ). On obtient alors un prix de première période égale à  $91/128$ .

Le consommateur paye en première période un prix élevé pour avoir le droit non seulement de consommer le bien à la première période mais également de bénéficier d'un tarif préférentiel à la seconde période.

Les programmes de fidélisation sont donc une façon à la fois d'élargir les instruments tarifaires des entreprises et de discriminer entre les consommateurs dans des situations dynamiques où les consommateurs sont ex-ante identiques. Mais ce type de programmes n'est pertinent que si à la fois la discrimination est possible et le monopole peut s'engager sur ses prix à l'avance. Les problèmes d'engagement temporels du monopole sont précisément au cœur de l'article de R. Caminal (2011)<sup>10</sup>.

Le cadre retenu par Caminal (2011), un modèle de consommation répété sur deux périodes avec une incertitude sur les préférences, est assez proche de celui de Crémer (1984). Cependant, alors que Crémer supposait que les consommateurs ne connaissent pas leur préférence ex-ante et que celles-ci, une fois connue, étaient stables, Caminal suppose que les consommateurs connaissent leur préférence au début de chaque période mais qu'elle peut évoluer d'une période à une autre. En dépit de cette différence, les programmes de fidélisation répondent à un même objectif dans les deux approches, à savoir inciter à une consommation précoce, mais Caminal (2011) va discuter la capacité du monopole à mettre

---

<sup>10</sup> Caminal, R. 2012. "The Design and Efficiency of Loyalty Rewards" *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 21(2), 339-371.

efficacement en place de tels programmes, en particulier sa capacité à s'engager sur les prix futurs.

Supposons, à titre illustratif, que les préférences des agents sont indépendantes d'une période à une autre. Ainsi, au début de la première période, un consommateur connaît son goût actuel pour le bien mais il ne sait rien de ses goûts futurs. Un premier système de fidélisation consiste à proposer en première période un prix unique puis en seconde période des prix différents aux clients de la première période et aux autres. Ainsi, à la première période, chaque consommateur compare son utilité s'il achète aujourd'hui, utilité que l'on peut décomposer entre son utilité immédiate et son utilité espérée à la deuxième période, calculée avec le prix proposé pour les anciens clients, avec son utilité s'il n'achète qu'à la deuxième période, c'est-à-dire son utilité espérée à la deuxième période, calculée maintenant avec le prix proposé pour les nouveaux clients.

Dans ce cadre, ce sont les consommateurs attribuant une valeur élevée au bien qui vont acheter aujourd'hui alors que les autres attendront la seconde période. Pour déterminer les prix choisis par le monopole, il est nécessaire de différencier les cas en fonction du pouvoir d'engagement du monopole, c'est-à-dire de sa capacité à choisir en première période les prix de première et de deuxième période et à ne pas faire évoluer les prix ensuite.

Supposons tout d'abord que le monopole n'ait aucun pouvoir d'engagement, ce qui revient à considérer le cas où les prix sont choisis à chaque période. A la deuxième (et ici dernière) période, le monopole a tout intérêt à utiliser son pouvoir de marché et à proposer le prix statique de monopole à l'ensemble des consommateurs, anciens comme nouveaux. Mais ce sera également le cas à la première période, puisque tous les agents anticipent le comportement du monopole en deuxième période et donc qu'acheter en avance ne donne aucun avantage en deuxième période. Ainsi, si une entreprise ne peut pas s'engager à l'avance, aucun programme de fidélisation (crédible) ne peut être mis en place<sup>11</sup>.

Supposons au contraire que le monopole ait un pouvoir d'engagement partiel, c'est-à-dire puisse s'engager en première période sur les prix de deuxième période de ses anciens clients

---

<sup>11</sup> Notons que dans le modèle de Crémer (1984), on obtiendrait le même résultat qu'ici pour le prix de deuxième période et un prix de première période élevé, c'est-à-dire permettant à la firme de récupérer (presque) l'ensemble du surplus des consommateurs pour les deux périodes.

mais ne puissent pas s'engager sur les prix de ses futurs clients. Puisque le monopole ne s'engage pas sur le prix de deuxième période des nouveaux clients, ce prix va être égal au prix statique de monopole pour maximiser le revenu de deuxième période sur ce segment de marché. Comment choisir les autres prix ? Il s'agit, comme dans l'approche de Crémer (1984) de choisir les deux prix à la fois pour attirer le consommateur et générer du surplus. Pour cela, le monopole va proposer un prix faible en deuxième période – en fait un prix égal au coût marginal de production pour assurer une création de surplus maximale – en contrepartie d'un prix initial plus élevé mais inférieur au prix statique de monopole. Comme dans le cas d'un tarif binôme (avec un système mixte composé d'un abonnement et d'un paiement en fonction de la quantité consommée), le prix de seconde période est choisi pour créer du surplus et celui de première période pour collecter ce surplus. Notons que, par rapport au cas sans engagement, non seulement la firme est gagnante – elle aurait pu choisir les mêmes prix mais elle ne l'a pas fait – mais également les consommateurs et donc l'ensemble de la société. En effet, cette nouvelle situation conduit à des prix plus faibles, plus de consommation et donc plus de surplus créé, dont bénéficient ici à la fois le monopole et les consommateurs.

On peut également s'intéresser au cas d'engagement total, c'est-à-dire à une situation où le monopole choisit initialement trois prix, le prix de première période, le prix de deuxième période de ses anciens clients mais également le prix de deuxième période de ses futurs clients. Pour inciter les consommateurs, en situation d'incertitude sur leurs goûts futurs, à acheter dès maintenant, le monopole a intérêt à les menacer d'un prix très élevé en deuxième période. Pour ceci, le monopole veut annoncer aujourd'hui un prix futur bien supérieur non seulement au prix proposé aux anciens clients mais également supérieur au prix statique de monopole. Même si une telle politique est optimale pour le monopole, elle est difficile à mettre en place. En effet, une fois la deuxième période arrivée, la firme aura tout intérêt à choisir comme avant le prix statique de monopole et puisqu'aucun contrat formel n'aura été signé sur ce prix<sup>12</sup>, il y a peu de limite à la remise en cause du prix initialement annoncé.

---

<sup>12</sup> Il est en effet peu réaliste de supposer que la firme se serait engagée en première période sur les prix destinés à ses clients futurs.

Une façon pour le monopole de résoudre son problème d'engagement consiste non pas à s'engager en première période sur des prix de deuxième période pour les futurs consommateurs – un tel engagement étant difficile à tenir – mais à proposer en première période des coupons de réduction pour les achats futurs. Ainsi, à la première période, le monopole va juste choisir le prix de première période et la réduction à laquelle ses clients auront droit par rapport à ses nouveaux clients en deuxième période. Cette réduction permet à la fois de garantir un avantage aux anciens clients mais également de lier les prix des anciens et des nouveaux clients en deuxième période. Ainsi, pour s'engager à choisir un prix très élevé pour les nouveaux clients en deuxième période, le monopole a intérêt à proposer des réductions très fortes pour ses anciens clients. De la sorte, pour gagner un peu d'argent sur ses anciens clients, le monopole devra proposer des prix très élevés sur les nouveaux clients. Notons que si les coupons de réduction permettent au monopole de résoudre ses problèmes d'engagement et donc d'augmenter ses profits, cela peut être au détriment des consommateurs par rapport au cas sans engagement car le prix des nouveaux clients va maintenant excéder le prix statique de monopole.

Dans les cas où les valeurs attribuées par les consommateurs sont positivement corrélées entre les périodes, les mêmes mécanismes sont à l'œuvre avec d'un côté une volonté d'annoncer ex-ante des prix futurs différents pour les anciens et les nouveaux clients et de l'autre, une fois les premiers achats effectués, la tentation de baisser les prix de seconde période pour attirer le maximum de consommateurs. On reconnaît ici le dilemme habituel d'un monopole dans le cas d'un bien durable voulant s'engager à maintenir ses prix élevés pour inciter les agents attribuant une forte valeur au bien à consommer immédiatement mais qui, une fois ces achats effectués, ne peut s'empêcher de baisser ces prix. Les consommateurs anticipant ce type de comportement vont donc attendre et s'abstenir de consommer immédiatement, ce qui conduit le monopole à proposer dès la première période des prix faibles pour tous (c'est la « conjecture de Coase »)<sup>13</sup>. La différence est que dans le cas des biens durables, les consommateurs retardent ou non un achat unique alors que dans le cas des programmes de fidélité, le consommateur achète ou non en tenant compte des

---

<sup>13</sup> Hart, O. et J. Tirole, 1988. "Contract Renegotiation and Coasian Dynamics", *Review of Economic Studies*, Vol. 55, 509-40, sur les problèmes économiques liés à cette situation.

gains induits sur ses achats futurs. Dans ce cadre où les préférences temporelles sont fortement corrélées, les coupons de réduction permettent à nouveau de résoudre ce problème d'engagement. En choisissant un prix initial et en proposant un coupon de réduction assez élevé, la firme s'engage de façon crédible à conserver des prix élevés dans le futur pour les nouveaux clients, incitant de la sorte les clients ayant une valeur initiale élevée à consommer dès la première période.

Les programmes de fidélisation sont une façon d'inciter à la consommation dans un cadre où les consommateurs sont incertains sur leurs préférences futures pour le bien. Ils constituent un outil de discrimination des consommateurs, et permettent à la firme d'extraire une plus grande partie du surplus créé par l'échange, mais sont également parfois susceptibles d'augmenter l'efficacité de cet échange, c'est-à-dire la taille de ce surplus. Notons pour finir que les programmes de fidélisation les plus intéressants pour les entreprises nécessitent une forte capacité d'engagement, et la mise en place de système de coupons de réduction est un bon moyen d'augmenter cette capacité.

### **3. Fidélisation et concurrence**

#### **1. Présentation**

Les pratiques de fidélisation, si elles sont parfois une façon d'inciter les consommateurs à consommer un bien inconnu pour eux, peuvent plus généralement se concevoir comme un instrument tarifaire dans la concurrence que plusieurs firmes se livrent sur un marché. Dans ce nouveau cadre, les consommateurs connaissent leurs goûts (présent et futur) pour le bien et les firmes utilisent les pratiques de fidélisation pour les attirer initialement ou bien éviter qu'ils ne décident de changer de fournisseur.

Dans un cadre dynamique, plusieurs raisons expliquent que les clients puissent être fidèles à leur fournisseur. Une première raison, particulièrement pertinente dans le cas des télécoms, est liée à la présence de *switching costs* ou coûts de changement (nouveau numéro, nouveau terminal, nouvelles habitudes). Dans cette configuration, les différentes entreprises présentes sur un même marché proposent des biens identiques mais il est coûteux de

changer de fournisseur. Une seconde raison pouvant expliquer la fidélité des consommateurs est la présence de produits différenciés sur un même marché. Si les consommateurs ont des préférences intrinsèques pour un produit par rapport à un autre, il sera difficile pour les entreprises concurrentes de conquérir ces clients.

La présence de coûts de changement comme celle de biens différenciés justifie la mise en place de politiques tarifaires spécifiques, avec en particulier des prix en fonction des comportements antérieurs. Mais la perspective de prix différenciés ex-post va également influencer les comportements des consommateurs ex-ante et donc la concurrence que se livrent les différentes entreprises sur le marché. Nous verrons que les prédictions économiques dépendent largement du cadre considéré, à savoir le choix entre un modèle à coûts de changement et un modèle à produits différenciés.

## 2. Concurrence et coûts de changement : le modèle *pay-to-switch*

Une première façon d'analyser la concurrence entre entreprises, développée par Chen (1997)<sup>14</sup>, consiste à s'intéresser à une situation où deux entreprises (A et B) proposent des biens en tous points identiques à chaque période. Les consommateurs attribuent tous la même valeur aux biens proposés mais, à la fin de la première période, ils doivent payer un coût s'ils décident de changer de fournisseur à la seconde période. Comme discuté précédemment, ce coût présente à la fois le temps passé en formalités, en comparaison des différentes offres mais également éventuellement la difficulté à renoncer à ses anciennes habitudes. Pour certains consommateurs, ce coût sera élevé alors qu'il sera faible pour d'autres.

Pour bien comprendre ce type de concurrence, il est utile de commencer par réfléchir aux comportements des entreprises lors de la deuxième (et ici dernière) période, c'est-à-dire une fois que les consommateurs ont déjà pris leurs habitudes avec un des fournisseurs. A ce stade, il y a en fait deux segments de marché, en fonction des décisions d'achat lors de la

---

<sup>14</sup> Chen, Y., 1997. "Paying Customers to Switch", *Journal of Economic and Management Strategy*, Vol. 6, 877-897.

première période : le marché des anciens clients de A et celui des anciens clients de B. L'entreprise A (par exemple) va donc proposer des prix différents à ses anciens clients, qui doivent supporter un coût pour aller chez le concurrent, et aux clients de son concurrent, pour lesquels le changement de fournisseur est coûteux et qu'il est nécessaire de « subventionner ». L'entreprise A va proposer un prix élevé à ses clients, en prenant le risque d'en perdre quelques-uns (ceux avec les coûts de changement les plus faibles), de façon à préserver sa marge sur ces clients. Le prix proposé aux clients de la firme B va au contraire être faible pour attirer ces consommateurs, ou au moins ceux ayant un faible coût de changement. Ainsi, les prix d'équilibre vont engendrer de la mobilité d'une période à une autre et les consommateurs « loyaux » feront face à des prix plus élevés que ceux proposés aux nouveaux consommateurs.

Si les consommateurs captifs permettent aux firmes de capitaliser en seconde période (on parle parfois de « moissonnage »), les entreprises vont être prêtes à proposer des prix attractifs en première période. En effet, si tout client acquis en première période rapporte un bénéfice moyen  $b$  en seconde, les entreprises seront disposées à diminuer leur marge d'autant en première période, et donc, si le bien a un coût marginal  $c$ , à proposer un prix  $p=c-b$ . Autrement dit, la concurrence entre firmes en première période conduit à un prix tel que, suite à une variation de part de marché, les gains et les pertes s'équilibrent entre les périodes. Et les prix des consommateurs – les loyaux comme les nouveaux – seront croissants dans le temps.

Comment comparer cette situation avec le cas sans discrimination, c'est-à-dire avec une situation où les mêmes conditions sont proposées aux anciens et aux nouveaux clients ? On peut montrer que les entreprises y gagneraient si la discrimination était interdite. En effet, en l'absence de discrimination, la concurrence serait moins intense en seconde période, les entreprises ayant moins d'instruments à leur disposition, et le prix serait plus élevé que les deux prix proposés dans le cas avec discrimination. L'analyse de la première période conduit à la même conclusion car, en l'absence de possibilité de moissonnage en deuxième période, la demande est moins réactive aux variations de prix et la concurrence est plus faible. Ainsi, la discrimination est défavorable aux entreprises. Dans ce cadre où les baisses de prix ne génèrent pas de demande supplémentaire, la discrimination est également néfaste

socialement car elle engendre des changements inefficaces (puisque les biens sont tous identiques) et donc des coûts pour l'ensemble de la société.

Ainsi, lorsque les entreprises proposent des produits identiques mais où les consommateurs sont captifs, les consommateurs loyaux sont très défavorisés par rapport aux nouveaux consommateurs, les entreprises adoptant des stratégies *pay-to-switch*.

En réalité, il est clair que les consommateurs ne sont pas tous captifs de la même façon. En effet, si certains sont effectivement rétifs au changement (d'habitude, de comportement), d'autres sont plus prêts à changer de fournisseurs en cas de nouvelle opportunité. Le travail de Biglaiser et al. (2012)<sup>15</sup> s'intéresse à cette situation où les consommateurs peuvent avoir des coûts de changement hétérogènes. Cet article montre que, paradoxalement, la présence de consommateurs à faibles coûts de changements rend la concurrence plus faible sur les consommateurs à forts coûts de changements. En effet, puisqu'il n'est pas possible de différencier les consommateurs en fonction de leurs coûts de changement propres, une offre avantageuse visant à attirer les consommateurs les moins mobiles va également attirer les consommateurs les plus mobiles. Mais de tels consommateurs sont susceptibles de repartir chez un concurrent à la période suivante, réduisant de ce fait leur valeur réelle. Cela conduit les firmes à proposer des offres moins agressives aux clients de leurs concurrents. Ainsi l'existence d'hétérogénéité dans les coûts de changement conduit à renforcer le rôle de ces coûts dans la fidélisation des clients.

### 3. Concurrence et biens différenciés : le modèle *pay-to-stay*

Au-delà des coûts de changement, la présence de produits différenciés sur un même marché peut donner des avantages à une entreprise sur une autre pour conquérir ou conserver une partie de sa clientèle. D'une façon générale, l'acte d'achat d'un consommateur révèle en partie ses goûts, ou au moins une préférence relative pour les biens produits par l'entreprise choisie. En l'absence de concurrence, l'entreprise choisirait des prix plus élevés pour les

---

<sup>15</sup> Biglaiser, G., J. Crémer, et G. Dobos, 2012. "The Value of Switching Costs", à paraître dans *Journal of Economic Theory*.

clients qui ont montré un intérêt pour ses produits car ces consommateurs ont probablement une élasticité de la demande plus faible. Mais en situation de concurrence, si un consommateur révèle sa préférence pour une marque en particulier, il incite les concurrents de cette marque à cibler ce client avec des offres plus avantageuses que ce qu'ils offrent en général. Ce comportement dit de « poaching » – ou braconnage – consistant à faire des offres très agressives aux clients de ses concurrents a deux conséquences. Tout d'abord, et d'une façon directe, un client engagé auprès d'un premier fournisseur peut bénéficier d'offres plus intéressantes qu'un nouveau client. Ensuite, une entreprise peut vouloir se protéger de la concurrence en proposant des programmes de fidélité.

D. Fudenberg et J. Tirole (2000)<sup>16</sup> ont proposé une analyse des programmes de fidélisation, c'est-à-dire une étude du processus concurrentiel lorsque où les entreprises utilisent l'historique des consommateurs. On s'intéresse à une situation de marché avec deux entreprises (A et B) proposant des biens différenciés, et des consommateurs ayant une préférence stable dans le temps soit pour une entreprise, soit pour une autre. Il y a deux périodes d'échange et les entreprises peuvent librement utiliser les informations sur les choix passés des consommateurs.

Dans une situation symétrique (en termes de coût de production ou de préférence des consommateurs), les deux entreprises vont proposer le même prix en première période et les consommateurs vont initialement choisir d'acheter à l'entreprise qu'ils préfèrent. C'est à la deuxième période que les entreprises vont proposer des offres ciblées d'un côté aux anciens clients et de l'autre aux nouveaux, c'est-à-dire aux consommateurs qui ont choisi son concurrent en première période. En effet, l'entreprise A sait que les consommateurs ayant acheté à B en première période ont une préférence pour cette dernière firme donc elle leur propose une réduction de prix (un *discount*). Dans le même temps, l'entreprise B va faire de même avec les anciens clients de l'entreprise A, si bien que l'entreprise A, dans ses offres à ses propres clients, va arbitrer entre perdre des clients et augmenter ses marges sur les clients restants. Au final, l'entreprise A conquière certains clients de B – ceux qui avaient

---

<sup>16</sup> Fudenberg, D., et J. Tirole, 2000. "Customer Poaching and Brand Switching", *RAND Journal of Economics*, Vol. 31, 634-657.

une préférence peu marquée pour les produits de B – mais perd certains de ses propres clients - ceux ayant une préférence peu marquée pour les produits de A. Comme dans le modèle de Chen (1997), à la seconde période, les anciens consommateurs font face à des prix plus élevés chez leur fournisseur historique que chez son concurrent. Mais alors que chez Chen, l’inertie des consommateurs avait pour origine les coûts de changement, cette inertie est maintenant la conséquence d’une vraie préférence des consommateurs pour une des deux firmes. En première période, la concurrence va être assez faible entre les entreprises, plus faible qu’en l’absence de *poaching*. En effet, comme les consommateurs savent qu’en choisissant une des deux entreprises en première période, ils recevront en seconde période une offre très intéressante de la part de l’autre, ils sont moins exigeants sur les offres de première période. En conséquence, les prix de première période seront plus élevés qu’en l’absence de *poaching*.

On peut à nouveau analyser l’impact de la discrimination tarifaire de seconde période basée sur le comportement de première période. On a vu que le *poaching* conduit à une concurrence plus vive en seconde période, et donc à des prix plus faibles qu’en l’absence de discrimination, mais également à une concurrence plus faible en première période, avec un prix plus élevé que sans discrimination. Plus précisément, le profit des entreprises diminue par rapport au cas sans discrimination et les consommateurs y gagnent (pour ceux qui changent de fournisseurs) ou sont indifférents. Au total, dans une situation où le marché est totalement couvert aux deux périodes, interdire la discrimination basée sur le comportement – c’est-à-dire le *poaching* – augmente le surplus agrégé en évitant les changements de fournisseurs inefficaces. Notons que la discrimination tarifaire est néfaste pour les entreprises car elle augmente les possibilités de concurrence entre les deux entreprises.

#### 4. Récompense ou punition des anciens consommateurs ?

Dans un univers concurrentiel, l’attitude d’une entreprise vis-à-vis de ses anciens consommateurs peut fortement varier. Comme on l’a vu, les modèles avec coûts de changement prévoient des prix croissants dans le temps pour les consommateurs loyaux alors que les modèles de biens différenciés prévoient une baisse de prix pour les

consommateurs lors de leur deuxième période d'achat. Ainsi, deux types de stratégies existent : celle visant à récompenser la fidélité et l'autre visant principalement à attirer les nouveaux consommateurs. Cette coexistence peut être observée à l'intérieur d'un même marché. C'est ainsi que le développeur d'antivirus *McAfee* a proposé en 2010 un rabais pour les nouveaux consommateurs alors qu'un de ses concurrents, *Bitdefender*, adoptait la stratégie inverse en récompensant les consommateurs fidèles.

Partant de cet exemple, Caillaud et De Nijs (2011)<sup>17</sup> ont développé une analyse permettant de comprendre la coexistence de stratégies différentes au sein d'une même branche. C'est principalement l'extension de l'analyse à plus de 2 périodes qui va permettre de générer des stratégies asymétriques de la part des entreprises. Plus précisément, les consommateurs sont toujours présents deux périodes sur le marché mais les entreprises le sont pour un nombre bien plus élevé de périodes.

Dans cette approche, il y a trois types de consommateurs sur le marché : ceux qui n'achètent qu'à l'entreprise A, ceux qui n'achètent qu'à l'entreprise B, et ceux qui achètent à l'entreprise proposant le prix le plus bas, les *surfers*. Ainsi, il y a des consommateurs pour lesquels la marque est l'unique argument de choix alors que pour les autres, le prix est l'unique argument de choix. Notons que dans ces trois cas, les consommateurs n'achètent que si le prix est inférieur à la valeur du bien pour eux, valeur que l'on suppose connue et uniforme dans la population. A chaque période, les entreprises font face à deux groupes de consommateurs. D'un côté, le groupe qui a acheté leur produit à la période précédente et de l'autre, le groupe qui ne l'a pas acheté, ce groupe étant composé à la fois d'anciens et de nouveaux consommateurs.

Caillaud et de Nijs (2011) montrent que les deux entreprises vont adopter des stratégies inversées. Plus précisément, une entreprise, en proposant à des consommateurs qu'elle ne connaît pas un prix égal à la valeur maximum, est capable de sélectionner parmi les nouveaux consommateurs uniquement ceux qui lui sont toujours loyaux. Elle peut de cette

---

<sup>17</sup> Caillaud, B., et R. de Nijs, 2011. "Strategic Loyalty reward in Dynamic Price Discrimination", WP n° 29, Paris School of Economics.

façon les identifier et ainsi leur extraire également le maximum de surplus à la période suivante. En proposant un prix plus bas pour les nouveaux consommateurs, l'autre entreprise attire non seulement les consommateurs appréciant son produit mais également les consommateurs privilégiant l'entreprise la moins chère. A la seconde période, cette firme ne va pas pouvoir proposer le prix le plus élevé à ce groupe car l'autre firme va tenter de récupérer une partie de ces consommateurs *opportunistes*. On aura donc deux types de stratégie possibles. L'entreprise ayant identifiée ses anciens clients comme des clients loyaux va leur proposer des prix élevés mais proposer des prix bas pour les autres clients. Au contraire, l'entreprise n'ayant pas initialement identifié ses clients loyaux propose des prix plus faibles à ses anciens clients (en grande partie des *surfers*) qu'aux nouveaux clients. Et les deux entreprises vont alterner entre ces deux stratégies, en choisissant toujours des stratégies inversées.

Notons que si une entreprise propose un prix élevé aux nouveaux clients, un client loyal à cette entreprise pourrait décider de ne pas consommer en première période pour bénéficier d'un prix avantageux en deuxième période. L'entreprise va donc être contrainte de baisser un peu son prix – et donc de laisser une partie du surplus de l'échange à ses consommateurs loyaux – mais les stratégies décrites ci-dessus restent pertinentes pour peu que les consommateurs escomptent suffisamment le futur.

## **4. Applications**

L'objectif de cette section est de prolonger les analyses précédentes par des problématiques plus appliquées et plus directement liées aux débats actuels. Nous discuterons les enjeux liés aux contrats de long terme mais également le rôle des programmes de fidélité comme outil de coordination des firmes ainsi que l'aspect pro ou anticoncurrentiel des offres de rétention.

## 1. Contrats de long terme

Il s'agit ici de comprendre quel est l'impact des contrats de long terme sur la concurrence. Notons que ces contrats de long terme peuvent se comprendre comme une situation où les acheteurs comme les vendeurs s'engagent à l'avance sur les quantités et les prix liés aux échanges futurs<sup>18</sup>. Il s'agit donc bien d'une forme de fidélisation par l'intermédiaire d'un engagement réciproque.

Les contrats de long terme – et leur caractère pro ou anti-concurrentiel – font l'objet d'un vaste débat dans la littérature économique. Une première approche de cette pratique – développée par les économistes de Chicago comme Bork (1978)<sup>19</sup> ou Posner (1976)<sup>20</sup> – affirme que les contrats de long terme ne sont pas des entraves à la concurrence mais introduisent dans la relation d'échange des clauses contraignantes utiles pour augmenter l'efficacité des relations économiques. En effet, en présence d'incertitude, l'opportunisme des agents rend plus difficile les investissements des différentes parties concernées par une transaction. En garantissant une durée suffisante à la relation économique (par contrat ou en allant jusqu'à l'intégration), les incitations à investir dans des actifs matériels ou humains relativement spécifiques augmentent, ce qui accroît le surplus social associé à la relation économique. Le contrat de long terme, en pérennisant une relation commerciale, pousse les parties à investir en actifs spécifiques de façon efficiente, donc à accroître la valeur du surplus total qu'elles se partagent.

Mais pour tirer des conclusions positives en termes de bien-être collectif des intuitions précédentes, il faut supposer que toutes les parties concernées par l'accord sont susceptibles de négocier. Lorsque ce n'est pas le cas, et si cet accord a un effet sur des

---

<sup>18</sup> Dans le cas concurrentiel, Caminal et Matutes ("Endogenous Switching Cost in a Duopoly Model", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 8, 353-373, 1990) analysent la situation où les entreprises peuvent proposer à l'avance des prix futurs en fonction des comportements d'achat passés. Cette situation ne peut pas vraiment s'assimiler à un contrat de long terme car seules les entreprises sont engagées, les consommateurs étant libres de changer de fournisseur à chaque période.

<sup>19</sup> Bork, R., 1978. *Antitrust Paradox*. Basic Book, New York.

<sup>20</sup> Posner, R., 1976. *Antitrust Law*. University of Chicago Press, Chicago.

agents qui ne sont pas parties prenantes de l'accord, les contrats de long terme peuvent être socialement néfastes, par exemple en induisant des effets anticoncurrentiels. En particulier, la présence d'un contrat de long terme entre une firme et un consommateur permet à ces deux parties, en cas d'arrivée potentielle d'une firme plus efficace sur le marché, de capturer une partie des gains d'efficacité liés à l'arrivée de ce nouvel entrant. Ainsi le contrat de long terme peut être vu comme un instrument d'extraction de rente, non pas au détriment des consommateurs, mais au détriment des entrants potentiels et au bénéfice de la «coalition» formée de l'entreprise initialement en place et des consommateurs.

L'article d'Aghion et Bolton (1987)<sup>21</sup> illustre ce point en analysant une situation où une entreprise (A) initialement en place fait face à l'entrée possible d'une entreprise concurrente (B). Les deux biens sont évalués de la même façon par le consommateur représentatif<sup>22</sup> mais, à l'étape initiale, alors que le coût de A,  $c_A$ , est connu, celui de B,  $c_B$ , n'est pas encore réalisé, la firme entrante pouvant être plus ou moins efficace que la firme en place. La concurrence se déroule en deux temps : en première période, l'entrant observe son coût et décide ou non de rentrer ; en deuxième période, il y a production et vente. En l'absence de contrat de long terme, le consommateur attendrait la réalisation du coût de B et, les deux entreprises se livrant une concurrence en prix, obtiendrait le bien à un prix égal au coût de la firme la moins efficace, c'est-à-dire  $c_A$  si la firme B est plus efficace et  $c_B$  dans le cas inverse. Supposons maintenant que la firme A a la possibilité de signer un contrat avec le consommateur avant que le coût de B soit connu. Ce contrat va à la fois spécifier un prix d'achat et une pénalité en cas de rupture du contrat à payer par le consommateur. Cette pénalité va en réalité jouer le rôle d'un coût d'entrée pour la firme B qui, si elle veut attirer le consommateur, devra lui verser une compensation au moins égale à la pénalité. Si on comprend bien l'intérêt pour A de proposer ce contrat, il est moins intuitif de voir l'intérêt pour le consommateur. En réalité, ce contrat permet d'améliorer son pouvoir de négociation lorsque la firme B est la plus efficace car elle est contrainte de proposer un prix très faible dans ce cas.

---

<sup>21</sup> Aghion P. et P. Bolton, 1987. "Contract of a barrier to entry", *American Economic Review*, Vol. 77, 388-401.

<sup>22</sup> On suppose en fait qu'il y a beaucoup de consommateurs mais identiques.

### *Le modèle d'Aghion-Bolton : Illustration numérique*

Illustrons le modèle d'Aghion-Bolton en supposant que le consommateur représentatif attribue une valeur de 1 au bien, que le coût marginal de A,  $c_A$ , est égal à  $\frac{1}{2}$  alors que  $c_B$  est une variable aléatoire suivant une loi uniforme entre 0 et 1.

En l'absence de contrat de long terme, le prix obtenu par le consommateur dépend de la décision d'entrée de la firme B. Si  $c_B < \frac{1}{2}$ , la firme B entre sur le marché et le consommateur paye un prix de  $\frac{1}{2}$  alors que si  $c_B > \frac{1}{2}$ , seule la firme A est présente et choisit un prix de 1 pour extraire l'ensemble du surplus du consommateur. Dans cette configuration, la firme A obtient un profit espéré de  $\frac{1}{4}$ , le consommateur un surplus espéré de  $\frac{1}{4}$  alors que la firme B obtient un profit espéré de  $\frac{1}{8}$ .

Supposons maintenant que la firme A propose un contrat de long terme avec un prix  $\frac{3}{4}$  et une pénalité de  $\frac{1}{2}$  en cas de rupture. Dans ce cas, l'entreprise B devra proposer un prix très faible de  $\frac{1}{4}$  pour que les consommateurs, malgré la pénalité, décident de changer de fournisseur. Elle ne rentrera donc sur le marché que si son coût est très faible, inférieur à  $\frac{1}{4}$ .

Avec ce contrat, la firme ayant proposé le contrat de long terme va obtenir un profit espéré de  $\frac{5}{16}$ , la firme B obtenant  $\frac{1}{32}$  alors que le consommateur obtient exactement le même surplus espéré qu'en l'absence de contrat. Comme on le voit, le contrat de long terme permet d'augmenter le profit espéré de la firme A mais induit une perte de surplus social car la firme la plus efficace n'est pas toujours celle qui produit.

Ce contrat de long terme permet donc à l'entreprise A de limiter l'impact de la concurrence car seules les entreprises beaucoup plus efficaces qu'elle pourront rentrer. Quant aux consommateurs, ils ne perdent rien car cette pénalité leur permet d'obtenir un prix beaucoup plus faible lorsque B entre effectivement sur le marché <sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Notons que le résultat dépend fortement de l'hypothèse que la firme B n'est pas présente à la période initiale et donc ne peut pas proposer un contrat alternatif à celui proposé par la firme A (par exemple une offre au consommateur lui donnant une récompense s'il ne signe pas de contrat ex-ante).

L'idée qu'une entreprise en place, bien souvent un monopole historique, peut utiliser des contrats de long terme pour bloquer l'entrée a été généralisée à d'autres cadres, en particulier au cas où la présence d'économies d'échelle donne un avantage important aux entreprises possédant une large base installée.<sup>24</sup> Mais dans cette approche traditionnelle des contrats de long terme, seule une des entreprises peut préempter et donc bénéficier d'un véritable avantage stratégique. Dans des marchés plus matures, les contrats de long terme peuvent être proposés par l'ensemble des firmes. L'article de Fubenberg et Tirole (2000) – déjà commenté plus haut – envisage cette possibilité en supposant que les entreprises peuvent proposer, en plus des contrats de court terme, des contrats valables pour les deux périodes.

Pour mémoire, les auteurs supposent que deux entreprises (A et B) sont en concurrence pour des consommateurs différenciés par leurs préférences intrinsèques plus ou moins marquées pour A et B. Notons que ces contrats de long terme permettant de soustraire leurs clients à la concurrence, les entreprises pourraient être tentées de ne proposer que des contrats de ce type. Mais en faisant cela, elles dissuaderaient certains clients potentiels. Il est finalement préférable, pour attirer certains types de clients, de leur laisser la liberté de changer de fournisseur en deuxième période et donc proposer également des contrats de court terme.

Si les entreprises A et B proposent des contrats de court terme et des contrats de long terme, l'ensemble des consommateurs – différenciés initialement par leur préférence plus ou moins forte pour l'entreprise A et B – va être divisé en quatre groupes. Ceux ayant une préférence forte pour A vont choisir le contrat de long terme proposé par A, ceux ayant une préférence plus faible pour A mais préférant A à B vont choisir le contrat de court terme proposé par A, ceux préférant faiblement B à A vont choisir le contrat de court terme proposé par B et ceux ayant une préférence marquée pour B choisiront le contrat de long terme proposé par B.

---

<sup>24</sup> Voir Rasmusen, E., Ramseyer J., et J. Wiley, 1991. "Naked Exclusion", *American Economic Review*, Vol. 81, 1137-1145 ou encore Segal, I., et M. Whinston, 2000. "Naked Exclusion: Comment", *American Economic Review*, Vol. 90, 296–309.

Au début de la deuxième période, chaque entreprise ne s'intéresse plus qu'aux groupes intermédiaires, composés des clients *surfers*, les deux groupes extrêmes étant *de facto* sortis du marché, et comme dans le cas sans contrat long terme, des offres différenciées sont proposées à ces deux groupes. La présence initiale de contrat de long terme va néanmoins engendrer quelques changements. Tout d'abord, l'offre faite par une firme à ses clients de première période sera plus agressive. En effet, comme ces clients sont les plus réceptifs aux offres de son concurrent, et qu'ils ne représentent qu'une partie de sa clientèle, il est optimal de leur proposer des prix plus faibles. Ensuite, comme la perspective d'une concurrence forte en deuxième période peut dissuader les consommateurs de choisir initialement des contrats de long terme, les entreprises vont être contraintes de proposer des prix bas également pour ces types de contrats. Par conséquent, les profits des entreprises vont être plus bas que si les contrats de long terme n'étaient pas autorisés. Notons également qu'une partie des consommateurs va changer de fournisseur d'une période à une autre mais que ces changements – inefficaces car certains consommateurs ne choisissent pas l'entreprise dont ils sont la plus proche – seront plus rares.

Au final, la présence de contrats de long terme, en créant une forme implicite de différenciation entre les clients loyaux et les *surfers* augmente les outils de concurrence, l'intensité de celle-ci et conduit à un bien-être plus élevé.

## 2. Les programmes de fidélisation comme outil de collusion

Une des questions liées aux programmes de fidélisation touche à la possibilité d'utiliser de tels programmes pour organiser une entente entre les entreprises d'un secteur donné. Cette entente, que l'on appelle souvent collusion, peut être explicite mais on considère plutôt le cas d'une entente implicite. Autrement dit, il s'agit de voir si certaines formes de fidélisation ne permettent pas aux firmes, dans un cadre pourtant concurrentiel, d'obtenir les mêmes niveaux de profit que dans un cadre monopolistique.

L'article de P. Ackermann (2010)<sup>25</sup> souligne par exemple le rôle potentiellement collusif des rabais proposés ex-ante pour des achats futurs. Plus précisément, cet article étudie la

---

<sup>25</sup> Ackermann P., 2010. "Loyalty Rewards and Monopoly Pricing", WP Universität Bern.

concurrence entre deux firmes identiques, A et B, faisant face de façon répétée à des consommateurs tous identiques. A la première période, chaque firme propose un prix ainsi qu'un rabais à valoir en seconde période pour ses consommateurs de première période. A la seconde période, chaque firme choisit son prix et les consommateurs, en fonction de ces prix et des rabais éventuels, font leur choix de produits. Notons que si un consommateur n'ayant pas acheté à la firme A (ou B) en première période ne peut prétendre l'avoir fait, l'inverse n'est pas vrai si bien qu'un consommateur peut toujours se faire passer pour un nouveau consommateur, quel que soit son historique réel de consommation.

Supposons que le marché est partagé au début de la deuxième période, la moitié des consommateurs ayant initialement choisi l'entreprise A et l'autre moitié ayant préféré l'entreprise B. Chaque firme, qui ne peut proposer qu'un seul prix à l'ensemble des consommateurs quelles que soient leurs consommations passées, a alors le choix entre deux stratégies. Soit proposer un prix élevé pour exploiter ses clients passés, soit proposer un prix bas pour attirer en plus des consommateurs ayant choisi l'autre firme à la première période. On peut montrer que si les rabais accordés initialement sont suffisamment élevés, chaque firme va se concentrer sur ses clients passés. Autrement dit, en deuxième période, chaque firme va proposer un prix élevé, en réalité égal au prix de monopole auquel on ajoute le rabais accordé à la première période. Puisque la concurrence est inexistante en première période, les firmes peuvent également se coordonner sur des prix élevés en première période. Ainsi, en proposant conjointement des discounts en première période, chaque entreprise rend le coût de la concurrence très élevé et dissuade l'autre entreprise d'attirer ses clients. Les rabais, s'ils sont conséquents, permettent aux entreprises de se partager les profits de monopole, et donc le surplus de la relation d'échange, au détriment des consommateurs.

Il faut tout de même tempérer l'ampleur des distorsions potentielles créées par ces politiques de fidélisation. Tout d'abord avec plus de deux firmes, les gains de la collusion sont plus faibles – car le profit de monopole doit être partagé entre plus de firmes – ce qui complexifie les stratégies de coordination. Ensuite, dans un cadre réellement dynamique où de nouveaux consommateurs apparaissent chaque période, les firmes vont se faire concurrence pour attirer ces nouveaux consommateurs ce qui dissuade de proposer des

discounts importants et de ce fait limite les possibilités de coordination entre entreprises.<sup>26</sup> Ainsi dans des marchés très changeants, et avec beaucoup d'entreprises en concurrence, le rôle anti-concurrentiel des rabais accordés aux anciens clients est largement à nuancer.

### 3. Les offres de rétention

La concurrence croissante dans les services et le développement de biens incluant des systèmes d'abonnement ont modifié les pratiques concurrentielles de nombreuses entreprises. Ainsi, non seulement les firmes font des efforts pour démarcher les clients ayant souscrit des offres chez ses concurrents mais elles mettent également en place des politiques spécifiques visant à conserver leurs propres clients. Par exemple, dans les services bancaires, internet ou téléphoniques, il est courant qu'un individu annonçant sa volonté de changer de fournisseur se voit proposer une offre spécifique, c'est-à-dire un rabais de façon à diminuer l'attractivité de la firme concurrente<sup>27</sup>. Cette pratique s'est généralisée au point que certaines entreprises possèdent même des départements spécifiques consacrés à la fidélisation des consommateurs – on parle parfois de rétention dans ce cas.

Ces comportements, désignés sous le terme de *save activity* ou encore de *retention offers* font l'objet de débats à la fois académiques et entre les acteurs des différents secteurs concernés. Sous ces débats se trouvent la question de l'intérêt pour une firme entrante sur un marché de proposer une offre concurrentielle à une partie de la population si le fournisseur traditionnel a la possibilité à la fois de prendre connaissance de l'existence de cette offre mais également de formuler une contre-offre. Comme nous allons le voir, le caractère pro ou anti-concurrentiel de ces activités de rétention va fondamentalement dépendre des caractéristiques des consommateurs, et plus particulièrement du type d'hétérogénéité existant entre ces consommateurs.

---

<sup>26</sup> Sur ces deux points, voir Caminal, R., et A. Claici, 2007. "Are loyalty-rewarding pricing schemes anti-competitive?", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 25, 657-674.).

<sup>27</sup> Dans le cas du téléphone, la volonté d'assurer la portabilité du numéro peut en effet conduire les consommateurs à prévenir leur fournisseur de leur volonté de changement (c'est en particulier le cas en Grande-Bretagne).

Supposons tout d'abord, suivant en cela l'article de Chen (1997), que les consommateurs sont principalement différenciés par leurs coûts de changement. Ensuite considérons la possibilité pour les firmes d'offrir non seulement un prix à leurs anciens clients et un prix aux clients de ses concurrents mais également un prix de rétention à ses clients ayant reçu une offre concurrente. Pour analyser les offres de rétention, Gnutzmann (2012)<sup>28</sup> utilise ce cadre en supposant que le coût de changement de fournisseur est séparé en deux parties, une première payée pour aller effectivement chercher une nouvelle offre et une deuxième partie uniquement payée si le changement de fournisseur est effectif.

L'existence d'offres de rétention modifie la concurrence à la première comme à la seconde période. A la seconde période, la concurrence est accrue. En effet, puisque seuls les consommateurs ayant des coûts de changement faibles vont solliciter des offres concurrentes, la population concernée est assez homogène ce qui conduit à une concurrence plus vive et donc à des offres de rétention très concurrentielles. La présence de ces offres avantageuses conduit également à baisser les prix proposés aux consommateurs loyaux pour les dissuader de rechercher des offres concurrentes (et donc éventuellement de bénéficier d'offres de rétention très attractives). Enfin, la difficulté de conquérir des parts de marché en deuxième période incite les entreprises à proposer des prix attractifs également en première période.

Ainsi, dans un cadre où les consommateurs sont différenciés par leurs coûts de changement et où une partie de ce coût est payée avant la finalisation du changement de prestataire, la présence des offres de rétention augmente la concurrence à la seconde période et en conséquence à la première. Cela conduit à la fois à des profits plus faibles mais également à des changements effectifs de fournisseurs moins importants, et donc à une amélioration nette du bien-être social<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Gnutzmann H., 2012. "Paying Consumers to Stay", WP European University Institute, Florence.

<sup>29</sup> Alors que les régulateurs voient dans les taux élevés de *churn* un signe de vitalité concurrentielle et donc un élément positif, les modèles économiques sont beaucoup plus réservés. Cette différence de perception est due en grande partie à l'hypothèse d'homogénéité des produits qui fait de tout changement de fournisseurs une simple réallocation sans aucune création de valeur.

Mais comme évoqué plus haut, ce raisonnement n'est valable que dans les cas où les coûts de changement sont la principale dimension d'hétérogénéité entre les consommateurs. Dans les autres cas, l'impact des offres de rétention est plus discutable et fait l'objet de débats animés. C'est ainsi que l'OFCOM, dans ses consultations portant sur les coûts de changement<sup>30</sup>, a émis de fortes réserves sur l'opportunité de telles offres et plus globalement sur l'ensemble des pratiques de *save activity*. L'argument principal développé dans les différents rapports tient à l'aspect anti-concurrentiel des pratiques de garantie de prix les plus bas, les offres de rétention pouvant s'assimiler à ce type de pratiques tarifaires. Plus précisément, ces offres de rétention, en donnant une nouvelle opportunité aux firmes dominantes de garder leurs clients, dissuadent les concurrents potentiels de proposer des offres aux clients de ces firmes. De plus, les firmes dominantes ont un avantage informationnel quant à la profitabilité des clients, et donc à l'opportunité de faire des offres de rétention. Ainsi, ces offres de rétention conduisent en réalité les entrants à se contenter au mieux des clients les moins profitables, ce qui diminue également leur incitation à participer au marché.

Comme on le voit, l'aspect pro et anti-concurrentiel des offres de rétention dépend de la situation réelle, et en particulier de la nature des différences entre consommateurs. Si les consommateurs ont la même structure de consommation (c'est-à-dire la même profitabilité pour les firmes) mais diffèrent par leur coût de mobilité, les offres de rétention ont tendance à augmenter la concurrence. Si au contraire les consommateurs sont principalement différenciés par leur structure de consommation, cela donne un avantage important à la firme dominante, rendant de ce fait les offres de rétention anti-concurrentielles.

## 5. Conclusion

Les pratiques de fidélisation peuvent prendre des formes très diverses – ticket de réduction pour les achats futurs, chèque cadeau en fonction des achats passés, incitation à la signature

---

<sup>30</sup> Voir OFCOM, 2010. "Strategic review of consumer switching: A consultation on switching processes in the UK communications sector", Consultation Document.

de contrats de long terme – et constituent un des outils commerciaux à la disposition des entreprises. Les conséquences réelles de telles pratiques dépendent largement du contexte particulier, c'est-à-dire principalement de la structure de marché et de son historique.

Dans le cas d'un marché en monopole, les pratiques de fidélisation peuvent avoir deux objets. Tout d'abord, elles constituent une façon de discriminer les consommateurs, de leur proposer des offres différentes en fonction de leurs caractéristiques. En s'engageant à proposer des prix futurs différenciés entre anciens et nouveaux consommateurs, une entreprise induit une consommation immédiate plus importante. Ensuite, ces pratiques sont une façon de limiter l'entrée de nouveaux concurrents en rendant plus complexe les changements de fournisseurs pour les consommateurs. Depuis l'arrêt Hoffman-La Roche (1979), les offres de rabais ou de fidélité proposées par les entreprises en position dominante sont particulièrement contrôlées par les autorités de la concurrence. Par exemple, l'issue des cas Michelin I (1993), Michelin II (2001), ou encore Orange Caraïbes (2012), a largement été influencée par la position dominante des entreprises mises en cause. Autrement dit, les mêmes offres proposées par des entreprises non-dominantes n'auraient probablement pas été invalidées (voir Bouckaert *et al.* (2008)<sup>31</sup> sur les effets des restrictions à la tarification différenciée d'une firme dominante). Ainsi, les offres de fidélisation comme outil simple de discrimination des consommateurs constituent, au même titre que les tarifs dégressifs par exemple, une pratique acceptable, capable de créer du surplus dans les relations entre firmes et consommateurs, potentiellement au bénéfice des uns comme des autres.

Lorsque le marché est plus concurrentiel, les effets de la fidélisation peuvent également bénéficier aux consommateurs, mais dans ce cas principalement en augmentant l'intensité de cette concurrence. En effet, bien plus qu'un outil de discrimination en fonction des préférences des consommateurs, ces pratiques constituent une façon de différencier le marché entre les clients des différentes entreprises. Ainsi, une entreprise proposera des prix différents à ses clients passés et aux clients ayant choisi les autres firmes. Notons que ce

---

<sup>31</sup> Bouckaert, J., H. Degryse, et T. Van Dijk, 2008. "Price Discrimination Bans on Dominant Firms", CESifo, WP n°2192.

dernier groupe ayant choisi une autre entreprise initialement – soit par hasard, soit par goût – peut se voir proposer des tarifs très attractifs pour changer de fournisseur. Il n'est donc pas toujours intéressant pour un consommateur d'être un « ancien » car celui-ci a plus de chance d'être considéré comme captif, même si en retour il a sans doute obtenu un avantage initial. Au total, il semble que dans le cadre d'un marché concurrentiel, les offres de fidélisation et plus globalement la discrimination tarifaire en fonction de l'historique de consommation segmentent le marché en sous-groupes ce qui accentue la pression concurrentielle.

Pour conclure, et contrairement à l'idée commune, les pratiques de fidélisation – et plus globalement l'utilisation des historiques de consommation – sont plutôt bénéfiques aux consommateurs. Elles permettent d'élargir les possibilités d'échanges et, en accentuant l'intensité concurrentielle, conduisent les entreprises à rétrocéder une grande partie des gains. Il est simplement important de contrôler que toutes les entreprises présentes sur le marché ont la capacité de proposer des offres similaires pour que cette tarification ne permette pas la mise en place (ou la préservation) d'une position dominante.