

Vers un nouveau contrat de confiance

Dans un contexte où le consommateur a pris un temps d'avance sur les marques et peut accéder à tout, à n'importe quel moment, la capacité de celles-ci à entretenir un lien fort avec leurs clients, à les engager, devient une condition *sine qua non* de leur succès.



aspire désormais à se construire au travers des expériences qu'il vit. Il est en quête de sens et de réalisation de soi. Tout cela a conduit le consommateur à s'affranchir des marques par conviction, par nécessité, pour dépenser moins – la crise, dans les pays occidentaux, a servi également d'aiguillon à cette mutation –, ou tout simplement par absence de bénéfices associés à leur consommation. Le consommateur a ainsi contribué à bouleverser de nombreux *business models* établis sur le socle tayloriste-fordiste, désormais déclinant. Cela ne signifie pas pour autant la fin de la consommation des marques, mais la nécessité pour elles de refonder un contrat avec les consommateurs pour nouer une nouvelle relation mutuellement bénéfique.

La révolution numérique, qui ne fait que commencer, a ouvert largement le champ des possibles pour le consommateur. Il peut se renseigner, comparer, choisir, acheter de façon plus efficace grâce à Internet. Il peut également gérer ses surplus¹ en transformant son patrimoine en capital (location de sa voiture, de sa maison, etc.). Il s'investit dans des causes (Babyloan, Kiva...). Il investit dans des projets (My Major Company, Kickstarter, Kiss Kiss Bank Bank...). L'individu

* DGA d'OpinionWay

Du produit au lien: l'engagement

Comment, dans ce contexte, une marque peut-elle établir une bonne relation avec son client ? Question centrale, car le plus important désormais, ce n'est pas le bien que la marque vend un jour, mais le lien qu'elle arrive à construire dans le temps avec ses clients. La force du lien qui unit le consommateur à une marque, c'est ce que nous appelons l'engagement. Autant dire que l'on parle du capital de la marque, c'est-à-dire de sa capacité à assurer et optimiser ses revenus dans le futur.

Comment mesurer ce niveau d'engagement ? Certes, un certain nombre d'outils existent, dont l'objectif est de mesurer ce lien, entre autres le Net Promoter Score (NPS). Mais nous n'étions pas totalement convaincus, à raison comme en atteste un exemple parmi les comparaisons que nous avons menées (cf. tableau ci-dessous). Nous nous sommes tournés vers la recherche marketing, et plus particulièrement vers le courant qui s'est consacré à la mesure de la relation entre les consommateurs et les marques. Thèmes abordés par ces chercheurs : le désir de maintenir une relation appréciée, l'attachement psychologique, la volonté de poursuivre la relation, etc. Cette recherche nous a servi de fondation pour construire une approche originale. Pour donner de la robustesse à celle-ci, nous avons eu recours à un solide corpus de plus de treize mille mesures de la relation entre un consommateur et une marque, dans différents univers (banque, e-commerce, grande consommation...) et auprès de différentes cibles (cible large +18+, Top 5 % revenus, etc.). Une métaphore permet d'expliquer simplement de quoi il retourne ! L'engagement

Une recommandation
alimente naturellement, et
avec un investissement
marketing limité, l'apport de
nouveaux clients aux marques
qui savent en user.

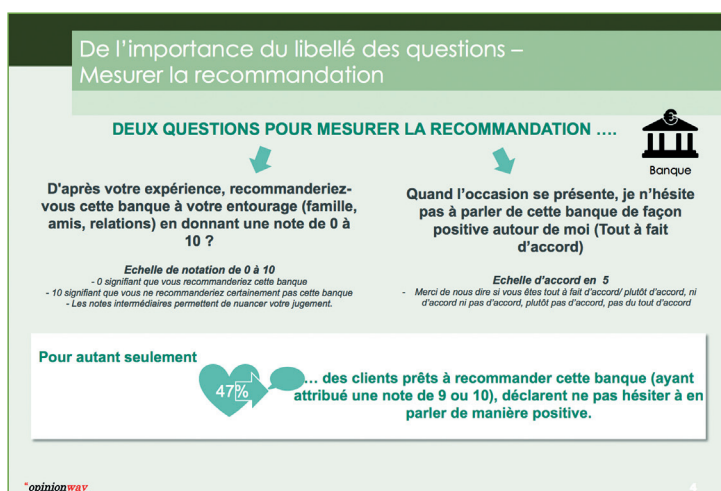
envers une marque, c'est un peu comme une relation amoureuse (cf. tableau à droite)...

Pour qu'un individu se lance dans une relation amoureuse, il doit manifester un minimum d'intérêt pour de potentiels compagnons/compagnes ; c'est l'implication dans le secteur. Ensuite, tous les compagnons/compagnes potentiels ne se valent pas forcément ; c'est la différenciation perçue entre les marques d'un secteur donné. Enfin, un individu peut se dire qu'il y a un plus ou moins grand risque à démarrer une relation avec telle ou telle personne ; c'est la question du risque perçu à choisir telle ou telle marque sur un secteur.

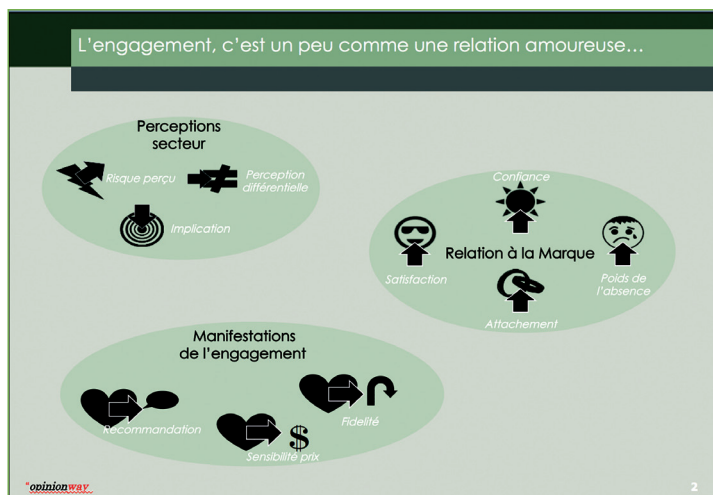
Imaginons à présent que cet individu ait trouvé son compagnon/sa compagne : dans quelles conditions cette relation peut-elle s'inscrire dans la durée ?

L'expérience que l'on vit, l'image que l'on se fait de ce compagnon/cette compagne vont être déterminantes. La relation apporte-t-elle satisfaction ? Dans quelle mesure la confiance est-elle établie ? Quel attachement éprouve-t-on ? Et enfin, quel est le poids de la perte que l'on imagine si ce partenaire venait à disparaître ! Ces questions nous aident à déterminer si un individu est engagé ou non en fonction de l'intensité de ses réponses. Nous obtenons ainsi un score qui nous permet de classer la personne parmi les engagés ou les non engagés, et de calculer un taux d'engagés pour une marque rapporté à une cible.

Ce taux repose donc sur un agrégat de questions « implicantes ». Cette approche nous apporte ainsi de la stabilité (quatre questions au lieu d'une seule pour le NPS par exemple) et de la saillance (par exemple pour mesurer la satisfaction, nous utilisons le libellé suivant, plus interpellant « *Diriez-vous que cette marque ne vous a jamais déçu ?* »). Plus la personne est engagée, plus cette relation lui apporte de bénéfices



Le libellé de la question peut influencer significativement la réponse, et donc la mesure.



L'engagement envers une marque suit les mêmes étapes qu'une relation amoureuse.

(confiance en son partenaire, stabilité émotionnelle, etc.), mais plus elle est prête également à accepter de sacrifices pour que cette relation se prolonge.

Ces sacrifices sont autant de bénéfices pour la marque qui est capable d'engager ses clients. Trois grands bénéfices génériques à toutes les marques, quel que soit le secteur, ont été identifiés dans la littérature marketing (nous stoppons ici la métaphore avec la relation amoureuse, pour des raisons que vous comprendrez aisément):

- La recommandation,
- La fidélité active, c'est-à-dire l'acceptation du report d'achat de la catégorie dans le temps ou dans un autre magasin, si la marque n'est pas disponible,
- La moindre sensibilité au prix.

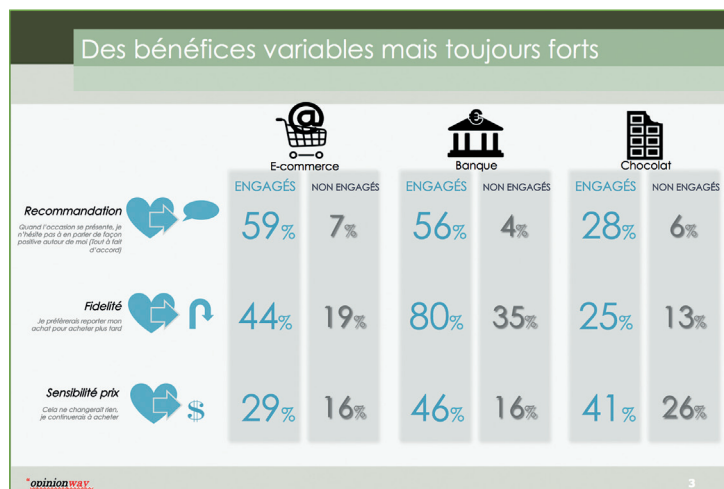
À nouveau, ces questions sont formulées de façon « implicites ». Par exemple, « si la marque augmente ses prix de 20 %, que faites-vous ? ».

Quels bénéfices pour quel engagement?

Est-ce qu'engager des clients apporte des bénéfices pour la marque? oui, un client engagé apporte clairement des bénéfices à la marque. Voici ce que nous avons mesuré en comparant les individus engagés aux individus non engagés sur trois marchés différents (cf. tableau page suivante). Dans le domaine bancaire, 56 % des engagés sont tout à fait d'accord avec la proposition suivante: « quand l'occasion se présente, je n'hésite pas à parler de ma banque autour de moi », contre 4 % seulement des clients non engagés. Avec le développement du bouche-à-oreille amplifié par la Toile, et la confiance accordée à ses pairs, cette recommandation alimente naturellement, et avec

un investissement marketing limité, l'apport de nouveaux clients aux marques qui savent en user. Un établissement bancaire peut ainsi doubler son recrutement de nouveaux clients!

Dans l'e-commerce, 44 % des engagés envers un site sont tout à fait d'accord pour dire qu'ils préféreraient reporter leur achat si le produit qu'ils souhaitent acheter n'était pas disponible sur le site en question, contre 19 % des clients non engagés. Lorsque l'on sait que plus de 140 000 sites marchands existent en France et que la croissance de ce nombre dépasse celle du chiffre d'affaires généré par l'e-commerce, on voit ce que ce bénéfice lié à l'engagement apporte au site capable d'engager ses clients. Sur le segment du chocolat, 41 % des engagés sont prêts à accepter une hausse de 20 % de leur marque contre 26 % pour les non engagés. Sur un marché aussi concurrentiel que celui des tablettes de chocolat, on voit également tout l'intérêt à « automatiser » des achats sur sa marque. Et les bénéfices ne s'arrêtent pas là! De façon plus spécifique, en ce qui concerne l'e-commerce, 68 % des engagés sont prêts à aider à améliorer le site fréquenté contre 24 % des non engagés. À l'heure où la capacité des marques à fédérer et organiser les contributions volontaires et souvent spontanées de leurs clients pour améliorer leur performance est un facteur clé de succès, on voit bien tout l'intérêt d'engager ses clients. Engager ses clients apporte des bénéfices... mais combien d'individus sont engagés? Nous avons observé un taux d'engagés très hétérogène, à la fois entre les secteurs d'activité, mais également, et surtout, au sein d'un même secteur, entre les différentes marques. Ainsi, si on mesure un taux d'engagement de 14 % pour le secteur bancaire et de 23 % pour les sites e-commerce, les scores d'engagement varient de 1 à 3 dans le secteur bancaire et de 1 à 10 pratiquement dans le secteur de l'e-commerce (cf. tableau page suivante). Y a-t-il un profil propice à l'engagement? Très peu de saillances sociodémographiques sont apparues au travers des différents dispositifs que nous avons conduits. L'historique de l'individu avec le secteur peut certes jouer: par exemple, nous avons observé que le taux d'engagés était supérieur au niveau des individus qui avaient choisi eux-mêmes leur établissement bancaire (ce n'était pas le choix de leurs parents par exemple). De même, l'intensité



Un client engagé apporte clairement des bénéfices à la marque.

des interactions de l'individu avec le secteur peut également impacter: les individus ayant davantage de produits bancaires, ou les plus gros cyberacheteurs, présentent un taux d'engagement un peu supérieur. Mais de profil marqué, point! Cela signifie donc qu'il est possible d'engager tout type de profil, autant parler d'une excellente nouvelle pour les marques!

La question est alors de savoir comment on engage ses clients? Bien sûr, comme évoqué au début de l'article, l'implication sectorielle importe: il sera plus difficile d'engager des individus sur des marchés où les marques sont considérées comme interchangeable ou bien sur lesquels on considère que l'on ne prend pas beaucoup de risque si l'on se trompe de marque. Mais nul marché n'est condamné à la banalisation si les acteurs qui y interviennent prennent leurs responsabilités... C'est d'ailleurs ce que montre bien l'analyse

Il ne ressort pas de profil propice à l'engagement. Cela signifie qu'il est possible d'engager tout type de profil, une excellente nouvelle pour les marques!

du secteur e-commerce: 80 % des leviers de l'engagement incombent aux marques! Continuons avec cet exemple de l'e-commerce pour illustrer concrètement les leviers spécifiques de ce secteur à actionner en priorité pour étoffer sa base de clients engagés.

Trois leviers sur l'e-commerce

Nous avons identifié plusieurs sources de leviers de nature à impacter sur le niveau d'engagement des cyberacheteurs: l'expérience vécue sur le site pendant l'achat, l'expérience post-achat – réception du produit, traitement des réclamations le cas échéant, etc. – et enfin l'image que le client associe au site. L'expérience et l'image, surtout auprès des clients et en particulier dans un contexte de défiance vis-à-vis des marques dans lequel les consommateurs évoluent désormais, sont intimement liées. Et l'expérience concrète vécue par le consommateur avec la marque nourrit de plus en plus l'image que ce dernier se fait de celle-ci. De notre analyse, mêlant à la fois des dimensions d'image et des dimensions d'expérience, ressortent trois grands leviers que les sites e-commerce doivent actionner pour dynamiser leur taux de clients engagés.

● Levier 1: respecter le contrat de base du commerçant

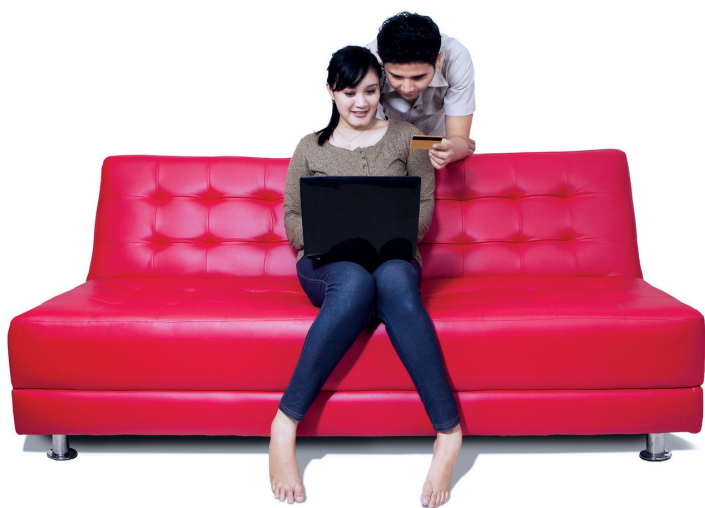
L'absence de point de contact physique dans un achat par Internet nourrit naturellement une appréhension de la part de l'acheteur: « Est-ce que je vais bien recevoir le produit que j'ai commandé dans les délais qui m'ont été annoncés? ». C'est la raison pour laquelle recevoir LE produit commandé dans les conditions prévues au moment de l'achat constitue un des fondamentaux du contrat de base. Autres fondamentaux du commerce à respecter: le prix (pour attirer le chaland), l'offre (pour transformer la visite en achat) et les services (pour le faire revenir).

● Levier 2: rassurer le client

À nouveau, l'absence de point de contact physique dans un achat par Internet nécessite de rassurer le client au sens large. Cela passe en effet à la fois par la réputation du site (notoriété, excellence opérationnelle, capacité à être dans l'air du temps...), mais aussi par la sécurisation des transactions financières ou encore par des garanties fortes proposées (par exemple, les conditions de retour d'un produit qui ne convient pas). Autre source de réassurance pour les acheteurs: les avis des autres acheteurs sur les produits ou sur le site. Cela nous paraît être un signe particulièrement révélateur de la défiance qui s'est installée entre les consommateurs et les marques. Le consommateur a aujourd'hui besoin d'être rassuré, et il fait plus confiance à ses pairs qu'aux experts pour ce faire.

● **Levier 3 : instaurer la bonne relation**

La posture qu'adopte le site envers ses clients est particulièrement déterminante, notamment dans un des moments de vérité de l'e-commerce : le traitement de la réclamation. On a observé sur cette question des écarts très marqués entre les engagés et les non engagés. Non pas sur le fait d'avoir déjà été confronté à des problèmes avec le site (28 % en l'occurrence pour les deux populations), mais sur la qualité perçue de la réponse qui leur a été apportée pour résoudre le problème : 90 % des engagés ont donné une note de 8 à 10 contre 50 % des non engagés. La bonne posture se manifeste également par la capacité à proposer un site adapté aux besoins des clients, bien pensé pour eux, simple. Il faut comprendre ici que l'utilisateur



doit pouvoir s'approprier, personnaliser le site selon ses usages, ses aspirations... sans trop d'efforts. Cette question de la posture se retrouve dans les autres secteurs que nous avons étudiés (ainsi, la question de la réclamation client dans le secteur bancaire constitue également un moment de vérité). Elle constitue désormais un invariant pour les marques et sans doute le levier le plus nouveau à actionner pour elles. C'est celui qui leur permettra de passer d'une clientèle à une communauté, à laquelle adhèrera l'individu et à laquelle il contribuera pour un bénéfice mutuel et réciproque. ■

1 - Expression utilisée par N. Soutoplatoff.

2 - Étude conduite en collaboration avec la Fevad.

Mark@ting Trends Forum

Vendredi 19 septembre 2014

Pavillon Gabriel • Paris



Allez à

L'ESSENTIEL,

pensez

CLIENTS !

**Ne manquez pas
le rendez-vous annuel
des décideurs et des
experts du marketing !**

www.lesechos-events.fr