

ALIGNER PROMESSE ET EXPERIENCE

Comment les marques
en croissance alignent
promesse de marque et
expérience client

Septembre 2021

Catherine Burton
Jean-François Damais

IPSOS
VIEWS

GAME CHANGERS



ON NE PEUT PLUS SEPARER L'IMAGE DE MARQUE DE L'EXPERIENCE CLIENT

Les marques ne se développent pas seulement à travers la publicité, mais aussi à travers l'expérience qu'elles proposent. On parle de plus en plus d'expérience economy avec des attentes de plus en plus fortes des consommateurs et de plus en plus homogènes à travers les catégories. Ceci veut dire que l'on ne peut plus séparer image de marque et expérience et que les entreprises doivent prêter une attention toute particulière à cette intersection entre image et expérience.

Ceci a des conséquences très concrètes sur la façon de gérer les marques et de mesurer leur performance.

On a donc besoin de comprendre la façon dont l'expérience client impacte la brand equity et la croissance des ventes pour concevoir des stratégies de croissance de marque.

Ce papier présente l'approche innovante d'Ipsos en la matière, comment elle permet d'identifier, mesurer et hiérarchiser les dimensions d'image et d'expérience qui constituent des leviers de croissance pour la marque.

BRAND CX FORCES

Brand CX Forces est un dispositif de mesure intégré permettant aux marques d'explorer cette puissance intersection et de mieux aligner l'expérience client (CX) sur la promesse de marque.

Ceci permet aux marques de s'assurer que leur marketing et leur CRM œuvrent en harmonie à la croissance de la marque et au maintien de ses ventes. Cette intégration permet ainsi de répondre à des questions essentielles telles que :

- **Quelles sont les dimensions qui permettent le mieux d'aligner promesse de marque et expérience client ?**
- **Comment optimiser la répartition des dépenses de marketing entre l'acquisition et la fidélisation de clients ?**
- **Comment cibler les stratégies d'acquisition et de fidélisation ?**



S'APPUYER SUR UNE CONNAISSANCE APPROFONDIE DU CONSOMMATEUR

La *Brand Growth* Story d'Ipsos¹ est le point de départ de notre approche dite Brand CX Forces. La croissance d'une marque repose sur le fait que davantage de consommateurs la choisissent, qu'ils la trouvent plus aisément quand et là où ils en ont besoin et, enfin, qu'ils l'achètent plus souvent. Il ne s'agit donc non seulement d'**accroître le nombre des acheteurs de la marque, d'entretenir la base de clients existants et de les amener à acheter plus souvent la marque (ou à dépenser plus pour ses produits ou services), mais aussi de réduire l'attrition ou la défection** – en d'autres termes de réduire le nombre de clients perdus au profit d'autres marques.

Notre *Brand Growth* Story souligne le rôle de trois instruments en particulier dont les marques disposent pour influencer les décisions des consommateurs (Figure 1).

La R&D d'Ipsos² montre que les marques doivent d'abord faire en sorte de tenir leurs promesses, car les signaux qu'une marque envoie résonne inévitablement, en bien ou en mal, avec l'expérience que les consommateurs en ont.

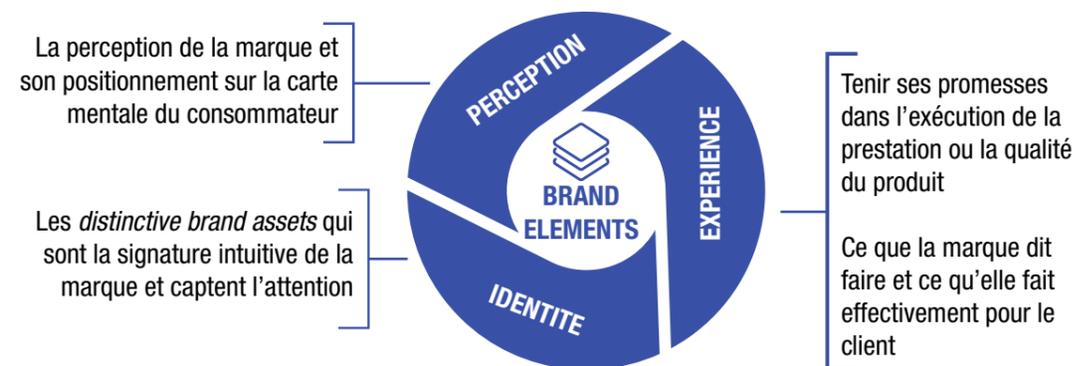
S'il existe un décalage entre ce que la marque prétend faire et ce qu'elle fait effectivement, les attentes des consommateurs sont déçues et leurs attitudes et comportements s'ajustent en conséquence, au détriment de la marque.

Quand les marques échouent de façon répétée à tenir leurs promesses, leur relation avec leurs clients se dégradent et mène inéluctablement à la perte de certains d'entre eux.

A *contrario*, quand l'expérience confirme de façon répétée les promesses de la marque, une perception positive s'ancre dans l'esprit des consommateurs. La proximité à la marque s'en trouve accrue et la fréquence d'usage augmente. Pour nourrir ces impressions positives, il faut d'abord identifier les critères déterminants qui renforcent le caractère positif du souvenir laissé par l'expérience.

C'est donc l'harmonie entre les messages et signaux envoyés et l'impression positive laissée par l'expérience des produits ou services de la marque qui constitue l'alchimie recherchée

Figure 1 : Les instruments dont disposent les marques



Source: Ipsos

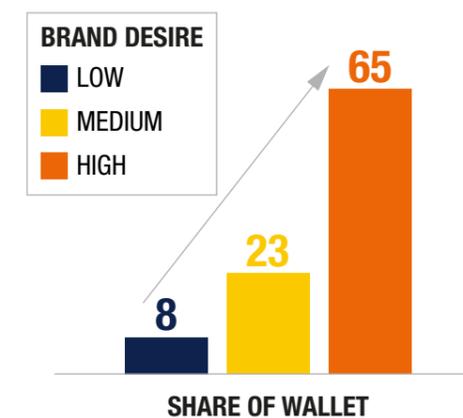
LA VALEUR DES RELATIONS CLIENTS

Nos données³ montrent qu'il y a un avantage financier direct à renforcer la relation entre la marque et ses clients.

Quand cette relation est forte et l'engagement élevé, **la fréquence d'achat est plus élevée** et la part des dépenses dans une catégorie donnée qui revient à cette marque est disproportionnellement plus importante. Cela se traduit donc par un bénéfice financier.

La notion de *Brand Desire* est utilisée pour quantifier l'intensité de cette relation et se résume au désir d'acheter la marque. La notion de *Share of wallet* est utilisée pour décrire la part des dépenses déclarée dans une catégorie donnée.

Figure 2 : Les clients qui ont une relation intense à la marque (Brand Desire) sont ceux qui lui consacrent la plus grande part de leurs dépenses dans la catégorie



Source: Ipsos

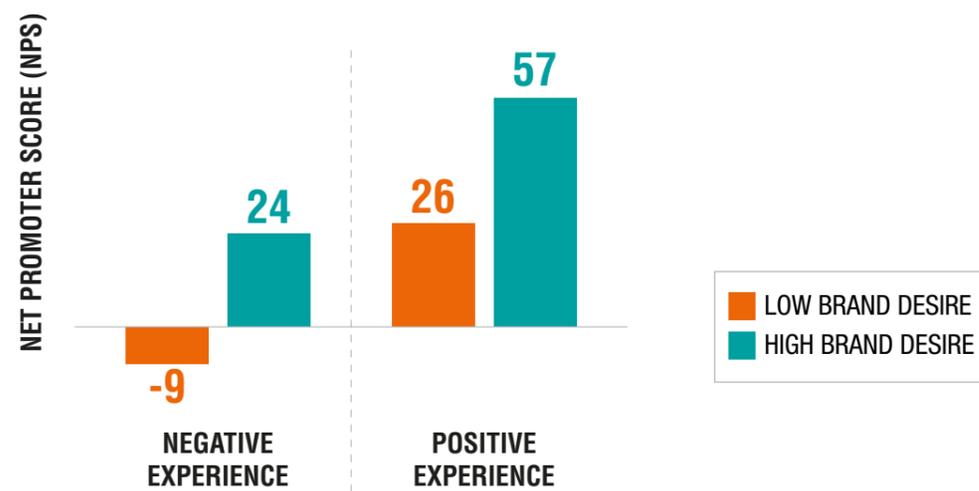
La figure 2 montre qu'il existe une relation exponentielle entre ces deux mesures.

Ce schéma se retrouve dans toutes les catégories, mais il est particulièrement prononcé dans les télécoms, les services financiers et les services en général⁴ : dans ces catégories très exclusives (on consomme rarement plus d'une marque à la fois), les clients ayant une forte relation à la marque lui consacrent plus des trois quarts de leurs dépenses.

Qui plus est, une relation forte renforce non seulement la fidélisation, la recommandation et la part des dépenses⁵, mais elle protège aussi des accidents de parcours : les clients dont la relation est forte sont plus enclins à pardonner à une marque un manquement passager⁶, ce qui se traduit par moins de réclamations et plus d'efficacité opérationnelle.

En outre, comme le montre la figure 3, les clients ayant un niveau élevé d'attachement à la marque demeurent ses avocats auprès des autres consommateurs (comme l'on peut le mesurer avec le Net Promoter Score) après une expérience négative, à la différence des autres consommateurs.

Figure 3 : Les clients ayant un fort attachement à la marque (Brand Desire) continuent en majorité de la recommander, même après une expérience négative



Source: Ipsos

L'EXPERIENCE CLIENT COMME FONDAMENT DE LA RELATION

Quand l'expérience est positive, même les clients peu attachés à la marque la recommandent (Figure 3). De récentes⁷ démontrent en outre l'importance d'une expérience réussie pour la suite d'une relation.

Dans une étude menée en 2020 dans quatre secteurs distincts, les dimensions en rapport avec l'expérience (telles qu'« un excellent service client » et « une expérience d'achat optimale ») faisaient partie des 5 principaux drivers dans chaque catégories⁸.

Autrement dit, une amélioration de la performance de la marque sur ces dimensions se traduit par un renforcement de la relation à la marque.

Aujourd'hui, l'importance de créer et entretenir une relation forte au consommateur ne se limite plus aux secteurs des services, de la banque-assurance, des télécommunications, de la tech et de la distribution. Toutes les marques cherchent à utiliser l'expérience comme un moyen de créer un lien plus profond et plus fort avec le consommateur et, ainsi, de sécuriser la rentabilité à long terme de leurs produits.

Pour disposer d'un avantage concurrentiel aujourd'hui, les marques doivent aller au-delà du transactionnel.

Il faut non seulement que l'expérience résonne avec la promesse de la marque, mais aussi qu'elle reflète les valeurs de la marque.

LA SOLUTION BRAND CX FORCES

Brand CX Forces consiste dans la réunion en une même étude des expertises Customer Experience (CX) et Brand Health Tracking (BHT). Elle intègre deux produits phares d'Ipsos : Brand Value Creator (BVC) et Forces of CX pour plus de synergie.

BRAND VALUE CREATOR

Brand Value Creator (BVC) est un dispositif de mesure de l'attitude des consommateurs à l'égard des marques (Brand Desire) et de l'influence du contexte sur le choix de marque (Market Effects). On a pu démontrer que le Brand Desire est une bonne approximation de la part de marché de la marque (Figure 5).

BVC livre une vision instantanée de la performance de l'ensemble des marques sur un marché donné dans une catégorie donnée. En mesurant séparément leur Brand Desire et leurs Market Effects, les marques peuvent comprendre ce qui contribue à l'évolution de leur part de marché et ce qui la limite, ainsi qu'identifier leurs marges de progrès.

En mesurant séparément leur Brand Desire et leurs Market Effects, les marques peuvent comprendre ce qui contribue à l'évolution de leur part de marché et ce qui la limite, ainsi qu'identifier leurs marges de progrès.

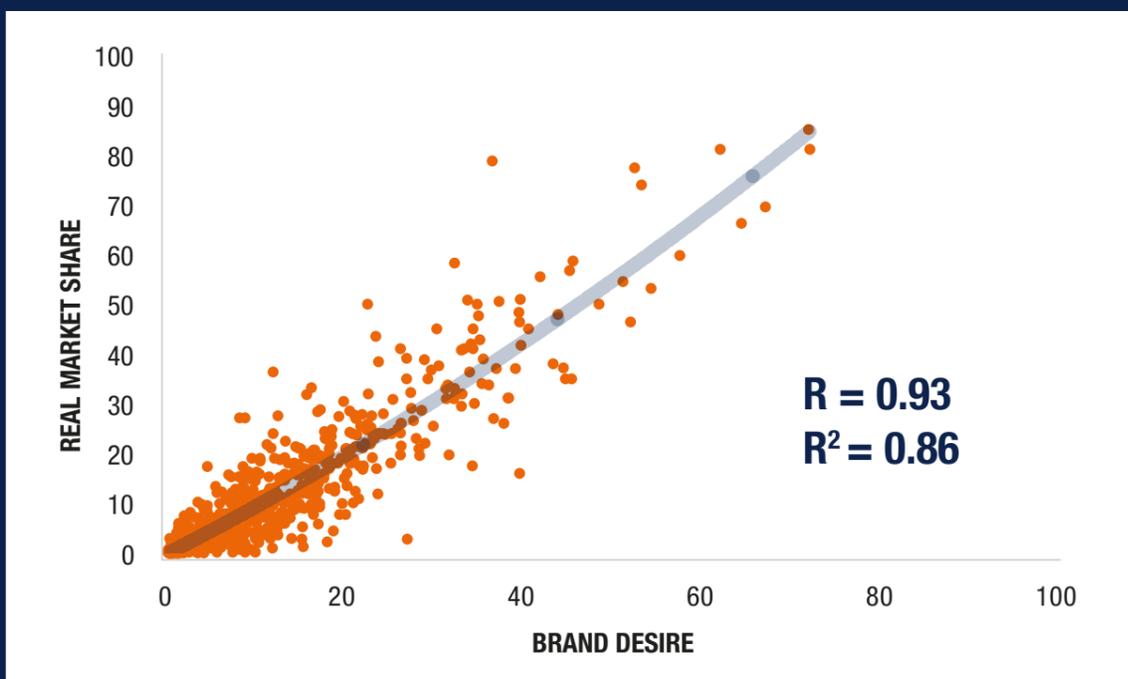


Figure 4 : Le dispositif BVC de mesure de la brand equity



Source: Ipsos

Figure 5 : Corrélation entre le brand desire mesuré par le BVC et la part de marché



Source: Ipsos

THE FORCES OF CX

The Forces of CX⁹ est une grille d'analyse issue de la psychologie comportementale permettant de comprendre comment l'expérience proposée par la marque permet ou non de satisfaire les besoins fonctionnels et relationnels (émotionnels) de ses clients et d'identifier les points sur lesquels agir pour approfondir et renforcer la relation entre le client et la marque.

Six dimensions clefs ont été définies et validées comme étant de forts prédicteurs de l'attachement émotionnel et de l'intensité de la relation. En centrant sa mesure de l'expérience client sur ces dimensions, la marque peut traiter directement les sujets qui importent vraiment.

Figure 6: The Forces of CX



Source: Ipsos

Comprendre comment l'expérience proposée par la marque permet ou non de satisfaire les besoins fonctionnels et relationnels (émotionnels) de ses clients et d'identifier les points sur lesquels agir pour approfondir et renforcer la relation entre le client et la marque. ”



Les six dimensions clefs de *Forces of CX* :



TRAITEMENT JUSTE

Faire en sorte que les clients se sentent engagés dans un échange équitable avec la marque



RECONNAISSANCE

Make customers feel valued, respected and worthy of special treatment



CERTITUDE

Faire en sorte que la relation fonctionne de façon claire, transparente et conforme à l'engagement initial



APPARTENANCE

Montrer que la marque agit dans l'intérêt de tous et que les clients sont embarqués dans cette démarche



CONTRÔLE

Faire en sorte que les clients ne se sentent pas dépassés et impuissants

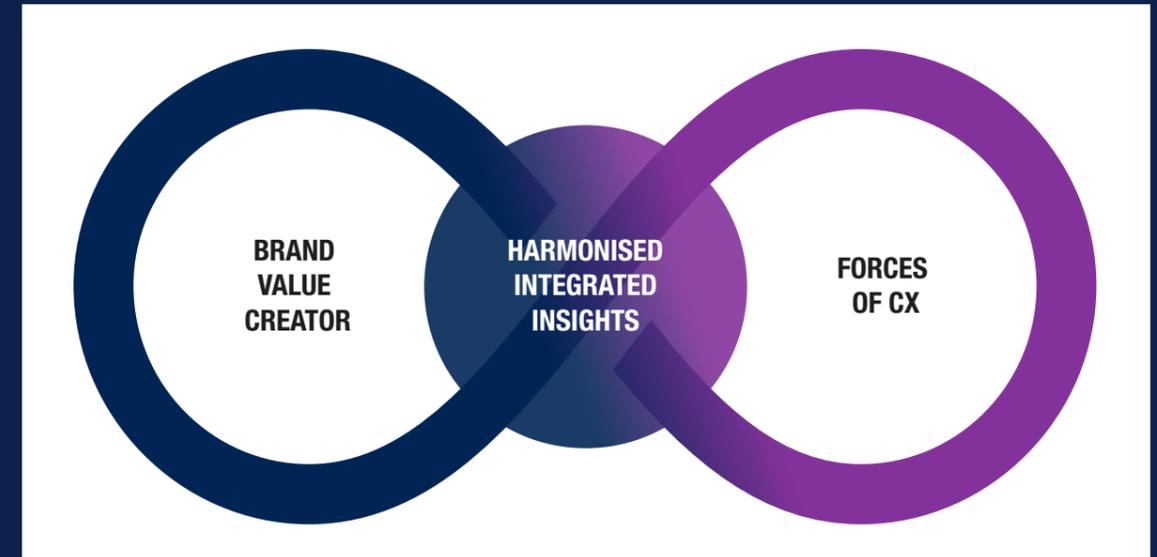


EPANOUISSEMENT

Faciliter la vie des clients et leur donner un sentiment de liberté et d'épanouissement

INTEGRATION DE LA BRAND EQUITY ET DE LA CUSTOMER EXPERIENCE

Figure 7: Brand CX Forces



Source: Ipsos

Outil d'analyse et de diagnostic, *Brand CX Forces* livre des insights actionnables tant au marketing qu'au CRM. ”



COMMENT ACTIVER BRAND CX FORCES

Outil d'analyse et de diagnostic, Brand CX Forces livre des insights actionnables tant au marketing qu'au CRM.

Les marques sont ainsi mieux placées pour acquérir un avantage concurrentiel à travers une stratégie donnant une priorité soit à l'acquisition, soit à la fidélisation de clients.

IDENTIFIER ET RESOUDRE LES DECALAGES ENTRE PROMESSE ET EXPERIENCE

Avec Brand CX Forces, toutes les marques de l'univers concurrentiel sont évaluées sur la façon dont elles remplissent leurs engagements.

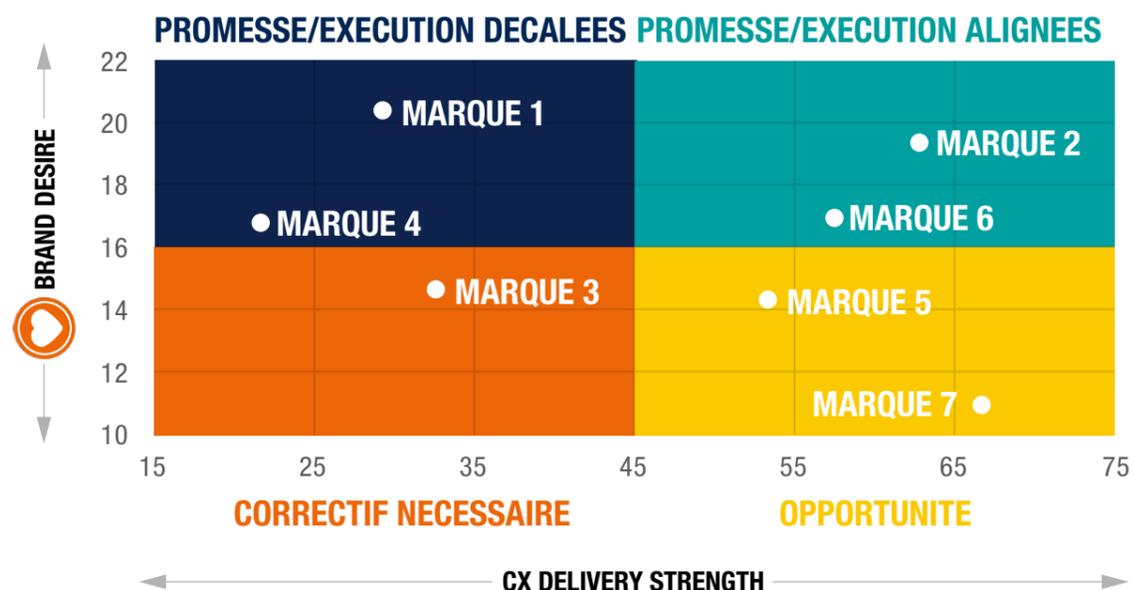
On peut ainsi mesurer et comparer le décalage qui existe ou non entre la promesse de chaque marque et la façon dont elle d'en acquitte.

ESTIMER LE RISQUE CLIENT

La segmentation du risque client permet quant à elle de comparer les marques au regard de la part de leurs portefeuilles de

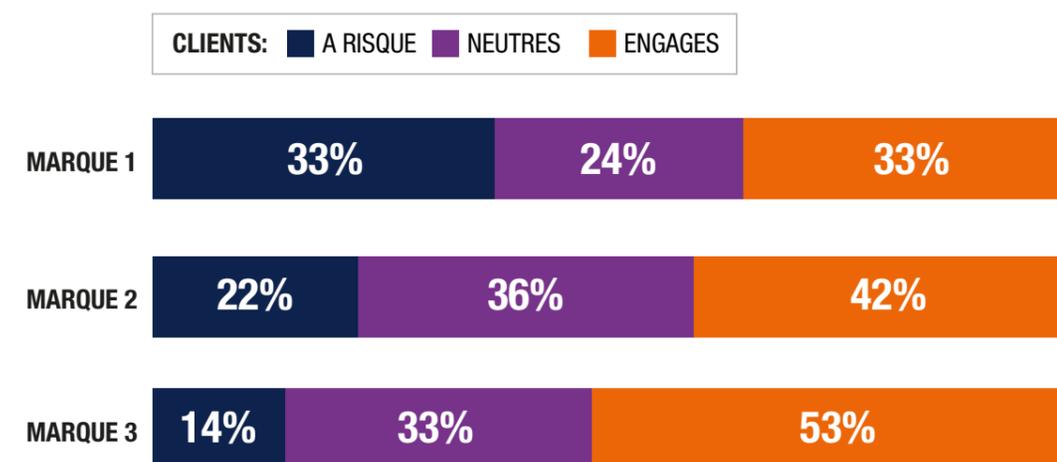
clients respectifs qu'elles risquent de perdre au profit de la concurrence.

Figure 8 : La matrice Promesse / Exécution permet de comparer les marques sur leur capacité à tenir leurs engagements (exemple fictif)



Source: Ipsos

Figure 9 : La segmentation du risque client permet de comparer les marques sur la part de leurs portefeuilles de clients respectifs qu'elles sont en risque de perdre (exemple fictif)



Source: Ipsos

UNDERSTANDING PRIORITIES FOR ACTION

L'analyse des drivers utilisée dans le dispositif Brand CX Forces combine les traits d'image de la marque et les dimensions de l'expérience client (**Forces of CX**) pour identifier et hiérarchiser les leviers d'amélioration du lien à la marque tel que mesuré par le **Brand Desire**. Les influences réciproques qu'exercent entre eux traits d'image et aspects de l'expérience client sont également illustrées (Figure 10) à

l'aide d'un réseau bayésien (Ipsos Bayes Nets ou IBN).

C'est en combinant les insights de ces analyses à la fois simples et complètes que l'on peut identifier le meilleur plan d'action pour augmenter l'attachement des clients à la marque et faire fonctionner harmonieusement CRM et marketing.

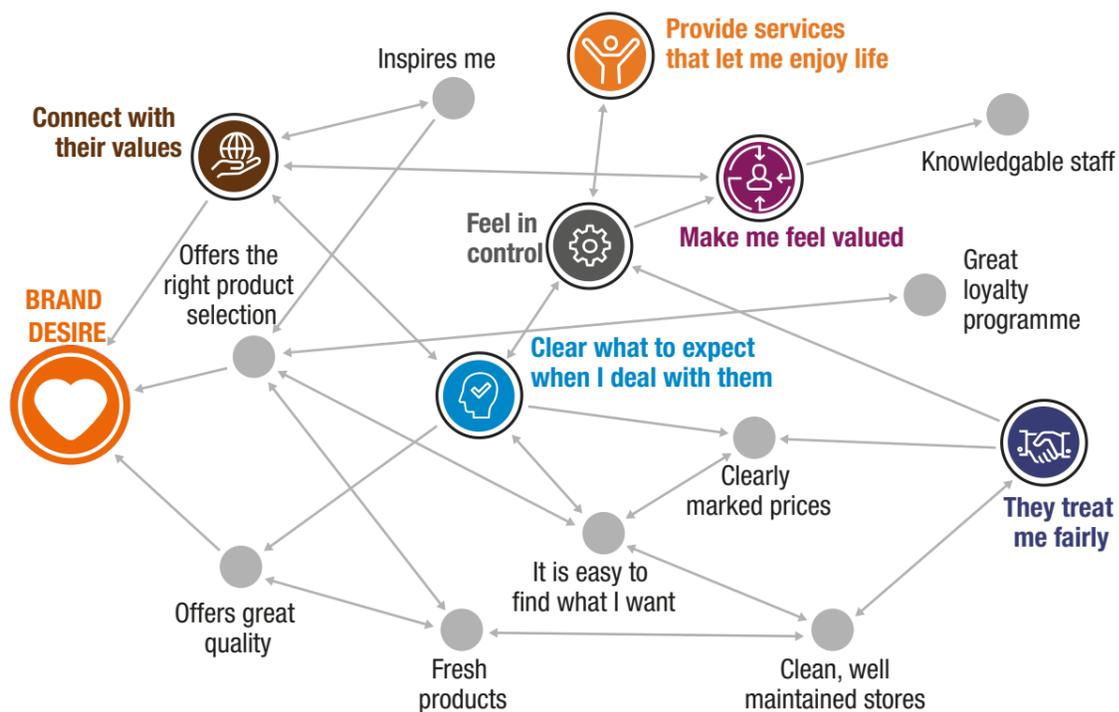
BRAND CX FORCES EN ACTION

Mi-2020, les principaux détaillants américains observèrent un déplacement intéressant des préférences des consommateurs du discount vers les enseignes premium. Cela semblait dû à l'envie des consommateurs de réduire leur exposition à la Covid en ne fréquentant pas des magasins bondés.

en matière d'*effective equity*, la meilleure approximation des parts de marché dans les trackers de marque. Brand CX Forces nous a en effet permis d'examiner l'impact du contextes sur les principale enseignes et d'identifier les stratégies que le leader du marché (un discounter) et ses challengers pouvaient mettre en œuvre pour tirer le meilleur partie de cette situation.

Le tracker d'Ipsos a révélé qu'il y avait bien eu un bouleversement du ranking des enseignes

Figure 10: IBN structural maps show the impact and interplay between brand and CX elements in driving Brand Desire and incorporate the Forces of CX (illustrative example)



Source: Ipsos

Figure 11 : Parts de marché (Effective Equity)

	 BRAND DESIRE	 MARKET EFFECTS	 EFFECTIVE EQUITY
MARKET LEADER	11.8	4.30	16.1
CHALLENGER	11.7	0.01	11.7
3 RD RANKED	9.6	1.78	11.3
BRAND 4	8.1	0.72	8.8
BRAND 5	6.8	0.11	6.9
BRAND 6	6.4	0.50	6.9
BRAND 7	6.4	0.43	6.5
BRAND 8	5.1	-0.15	5.3
BRAND 9	4.5	-0.076	3.7
BRAND 10	6.4	-2.71	3.7

Source: Ipsos

Si l'enseigne leader a pu conserver un niveau élevé de Brand Desire et même bénéficier d'effets de marché positifs (prix, accessibilité, etc.), elle se retrouva néanmoins dans le quadrant en haut à gauche de la matrice (Figure 8) du fait d'un fort décalage entre la promesse de marque et l'expérience client.

A contrario, l'enseigne challenger se situa en haut à droite avec un bon alignement promesse / expérience.

La segmentation selon le risque client (Figure 9) montra qu'il y avait davantage de consommateurs risquant de faire défaut au leader (14%) et à la troisième enseigne (17% - également un discounter) que de consommateurs à risque pour le challenger (9% seulement).

Ceci indiquait donc qu'à terme les discounters risquaient de perdre des parts de marché dans un contexte encore très volatile.

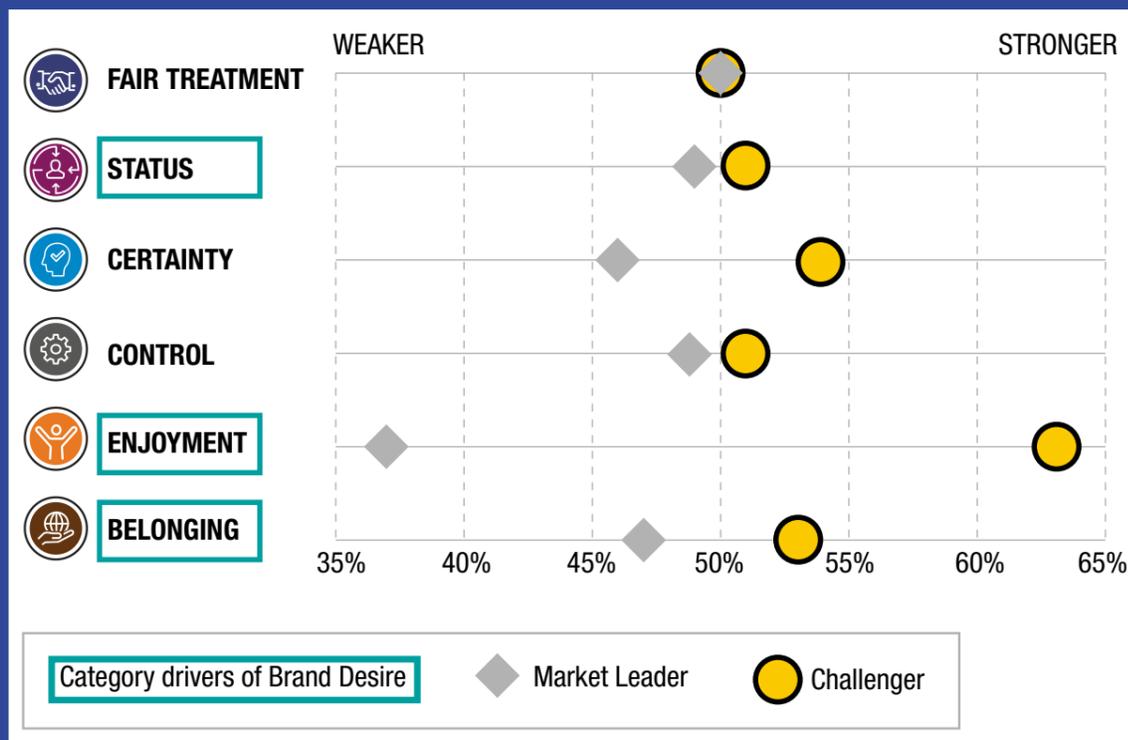
L'enseigne challenger était donc bien placée pour en profiter et gagner des clients au détriment des discounters. Ce positionnement favorable était en outre illustré et expliqué par la perception très positive du challenger sur les dimensions d'Epanouissement, d'Equité, de Contrôle et de Certitude.

L'analyse des drivers par le réseau bayésien (Figure 10) indiquait en outre que l'Appartenance, le Statut ainsi que la perception d'un personnel compétent et qu'un jugement positif sur le programme de fidélité de l'enseigne étaient, au niveau de l'ensemble du marché, les principaux

leviers à activer pour capitaliser sur l'expérience client et augmenter la part de marché.

Ce qui s'avérait particulièrement utile dans cette étude de cas était le fait de mesurer les KPIs sur l'ensemble des enseignes du marché et non sur une seule marque. Pour choisir une stratégie appropriée, la marque a en effet besoin de connaître les faiblesses de ses concurrents qu'elle peut mettre à profit pour acquérir de nouveaux clients.

Figure 12 : Performance comparée du Leader et du Challenger sur les principaux drivers de la catégorie.



Source: Ipsos



UTILISER BRAND CX FORCES COMME OUTIL DE PILOTAGE

Il est donc plus que jamais indispensable d'explorer l'intersection entre image de marque et expérience client pour identifier le meilleur moyen de tirer profit d'un environnement concurrentiel en constante évolution.

Brand CX Forces donne aux marques les moyens de piloter leurs actions de marketing et de CRM pour tirer le meilleur parti de ces évolutions.

En comprenant comment l'expérience client nourrit le désir de marque, les marques peuvent

concevoir une stratégie pertinente aussi bien pour la rétention que la conquête de nouveaux clients.

En intégrant les dispositifs d'Ipsos de mesure de la brand equity, BVC, et de mesure de l'expérience client, Forces of CX, les marques peuvent harmoniser leurs actions marketing et CRM et tirer le maximum de synergies de leurs investissements.

Explorer l'intersection entre image de marque et expérience client pour identifier le meilleur moyen de tirer profit d'un environnement concurrentiel en constante évolution. ”

REFERENCES

1. <https://www.ipsos.com/en/dancing-duality>
2. <https://www.ipsos.com/en-us/knowledge/customer-experience/mind-the-gap>
3. Ipsos Brand Equity Database
4. Ipsos Brand Equity Database
5. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>
6. <https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>
7. Ipsos-funded Brand Equity research fielded in 2020
8. Survey-based attribute association and Ipsos Bayes Nets (IBN) Drivers analysis
9. <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>

POUR ALLER PLUS LOIN

- **Getting Sticky – Emotional attachment and profitable customer relationships**
<https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
- **Staying Close To Your Customers – Why customer experience still matters amid COVID-19 and social distancing**
<https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>
- **The Key To Your CX Success – Finding the right customer experience KPI for your business**
<https://www.ipsos.com/en/key-your-cx-success>

A ECOUTER

- **Customer Perspective**
<https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>
- **Getting It Right: The Brand Strategy Podcast**
<https://www.ipsos.com/en/getting-it-right-brand-strategy-podcast>

ALIGNER PROMESSE ET EXPERIENCE

Comment les marques en croissance alignent
promesse de marque et expérience client

Catherine Burton Equity Lead, Brand Health Tracking, Ipsos

Jean-Francois Damais Global Chief Research Officer, Customer Experience, Ipsos

The **Ipsos Views** white
papers are produced by the
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

