

Goldsmiths
UNIVERSITY OF LONDON



Redéfinir
LA FIDÉLITÉ

La nouvelle expérience de fidélisation

2017

INTRODUCTION :

Redéfinir la fidélité

Être une « entreprise créatrice d'expérience » consiste à mettre le client au premier plan. Cependant, que faire lorsque les besoins et les envies de vos clients changent tout le temps ? Le digital est un moteur de changement : il donne le pouvoir aux clients, en proposant plus de choix que jamais, toujours à portée de main. C'est pourquoi le concept de fidélité lui-même a changé. Les entreprises ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur la puissance de leur expérience produit. La véritable fidélité provient d'une expérience complète de la marque. Les marques doivent être des créatrices d'expériences.

Nous abordons deux questions essentielles : la nature changeante de la fidélité à l'ère du digital et la raison pour laquelle les marques doivent s'adapter. Pour y répondre, nous nous sommes rendus à Goldsmiths, University of London. Suite à notre étude du comportement client ([Réinventer la fidélité : Comprendre le comportement du consommateur à l'ère de l'expérience](#)), les chercheurs ont entrepris de développer un nouveau cadre stratégique adapté à l'ère du digital pour mesurer la fidélité.

L'équipe a notamment identifié les quatre nouveaux critères pris en compte par les clients dans le cadre de leurs expériences avec une marque :

- **L'expérience s'adapte-t-elle à mes besoins particuliers ? Est-elle prédictive ?**
- **Le service est-il disponible quand et où je le souhaite ? Est-il prévalent ?**
- **La marque m'aide-t-elle à trouver facilement ce que je veux ou ce dont j'ai besoin ?**
- **L'expérience me séduit-elle ? Se distingue-t-elle ?**

Pour tester ce modèle, nous avons demandé à des marketeurs d'évaluer leur expérience selon ces facteurs, pour vérifier si ceux qui les avaient intégrés avaient obtenu des bénéfices commerciaux. Les résultats sont significatifs :

- **Nous devons approfondir notre connaissance du client** : 75 % des directeurs marketing se montrent neutres ou négatifs quant à leur capacité à comprendre les clients et leurs comportements fluctuants.
- **Les données génèrent de la fidélité grâce aux expériences prédictives** : 61 % des clients sont fidèles aux marques qui adaptent les expériences à leurs besoins, mais seulement 32 % des responsables marketing déclarent utiliser l'intelligence artificielle (IA) pour améliorer les expériences client. L'intelligence artificielle est un catalyseur permettant aux marques de créer des expériences intelligentes et flexibles.

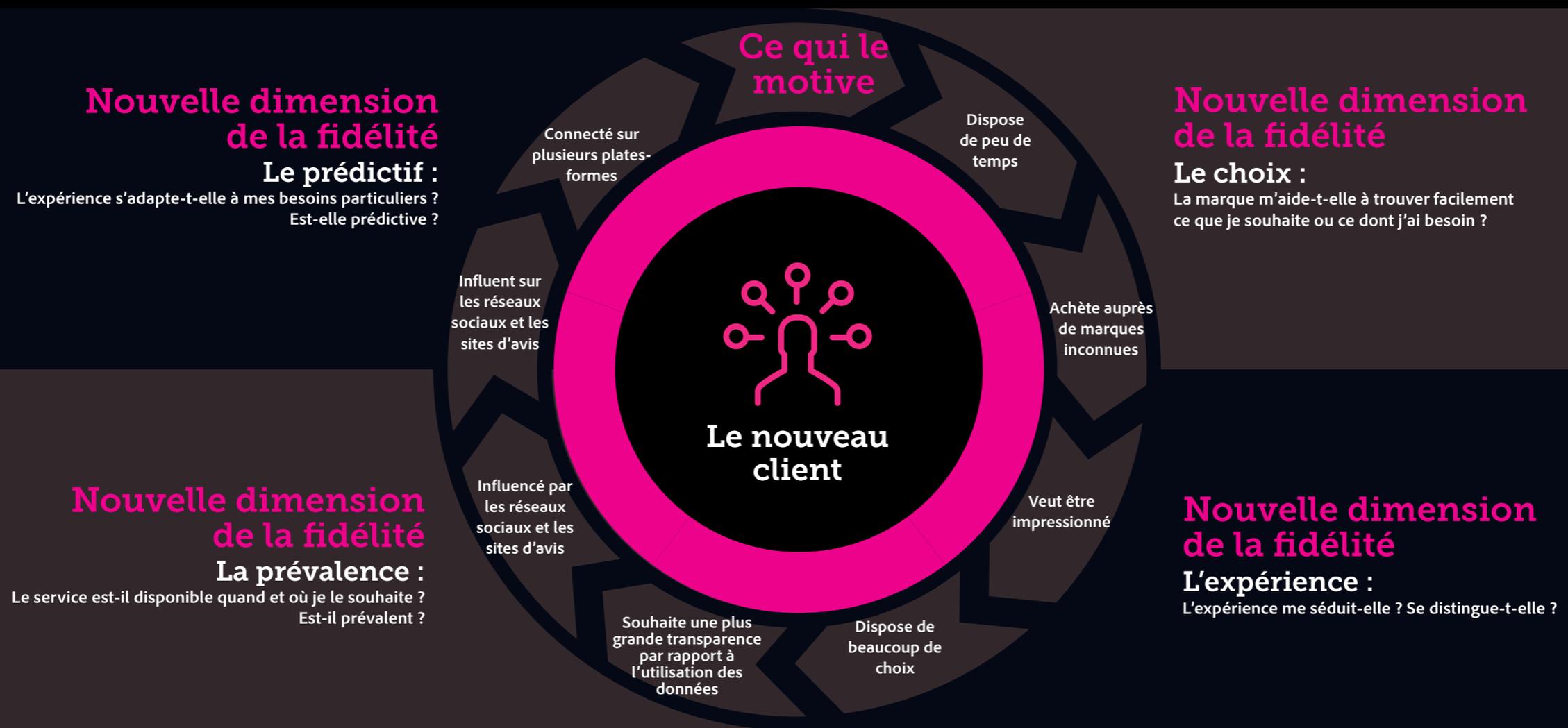
- **À l'ère du digital, il est essentiel de disposer d'une stratégie de fidélisation adaptée** : les entreprises qui intègrent les nouvelles mesures de la fidélité dans leurs expériences client dépassent de 14 % celles qui utilisent des mesures traditionnelles de la fidélité.

Les nouveaux défis de l'époque sont à la fois complexes et passionnants. Adobe & Goldsmiths espèrent que cette étude, ainsi que les informations et les recommandations qui suivent, aideront les marques à mieux comprendre le nouveau client indépendant, quel qu'il soit, et à interagir avec lui de la manière qu'il souhaite. Rejoignez le mouvement. Devenez un créateur d'expériences.

GARRETT ILG
Président
Adobe EMEA

L'étude Redéfinir la fidélité est le fruit d'une collaboration entre Adobe et les chercheurs de Goldsmiths, University of London, avec les conseils de Smoothmedia. Son objectif est d'identifier les modèles émergents de la fidélité client à une époque où l'on peut s'immerger dans l'univers d'une marque depuis son canapé. Cette étude est dirigée par le Dr Chris Brauer et le Dr Jennifer Barth, avec les chercheurs Alexia Samara et Cleary Ahern. Des assistants de recherche ont également contribué à l'étude : Areej Ahsan et Sean Duggan, ainsi que les anthropologues vidéo Ricardo Leizaola et Louise Boer. Les photographies ont été réalisées par Ivan Gonzalez.

Pourquoi la fidélité doit être redéfinie : **LE NOUVEAU CADRE DE LA FIDÉLITÉ**



Les modèles de fidélité existants s'appuient sur des hypothèses qui ont évolué avec la transformation digitale. Pour comprendre ces changements, l'équipe de recherche a collecté des informations sur la manière dont les personnes recherchent et achètent désormais des produits et services dans le contexte d'un environnement numérisé.

Les chercheurs ont ensuite comparé ces données aux mesures traditionnelles de la fidélité, par exemple le Net Promoter Score (NPS), qui se

concentre principalement sur des combinaisons de comportements et d'attitudes client. Il inclut des mesures telles que les recommandations, la rétention et la réactivité.

Les recherches montrent qu'à l'heure actuelle, peu de modèles parviennent à bien retranscrire l'impact de la transformation digitale sur le comportement client. Ces quelques modèles, bien qu'ils soient importants et toujours pertinents, doivent être mis à jour pour refléter les aspects digitaux de l'expérience client.

Le nouveau cadre de la fidélité est un graphique conceptuel qui indique comment les personnes choisissent et achètent des produits/services dans un monde où le digital occupe une place importante. Il présente également les nouvelles expériences que les marques doivent intégrer à leurs stratégies marketing.

L'IMPACT COMMERCIAL

de la nouvelle fidélité



Le nouveau modèle est lié à la performance

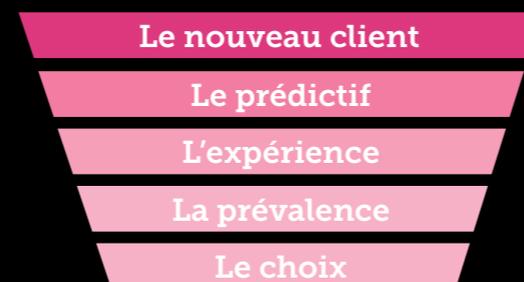
L'étude suggère que les mesures traditionnelles de la fidélité (recommandations, rétention et réactivité) ne rendent compte que partiellement des comportements du client moderne. Les directeurs marketing ont toujours compris le besoin de mesurer la fidélité (après tout, la rétention est plus rentable que l'acquisition). Cependant, la notion même de fidélité a changé. Elle concerne désormais un client qui évolue et souhaite que ses achats, tout comme la manière dont il achète des biens et des services, reflètent sa personnalité et ses aspirations. Si les marques peuvent créer des expériences qui répondent aux besoins des personnes, elles parviendront à fidéliser.

En effet, notre recherche auprès des responsables marketing nous a permis de constater que les marques connaissant et utilisant les nouvelles dimensions de la fidélité enregistraient de meilleures performances que les autres. **En fait, elles bénéficient d'une augmentation statistiquement significative de 14 % entre les pratiques liées à la nouvelle fidélité et la performance commerciale.** Les marques sont constamment mises sous pression par des entreprises plus récentes, plus agiles, nées à l'ère du digital et des données. C'est pourquoi elles doivent envisager toutes les façons d'améliorer la compétitivité et le chiffre d'affaires.

Si la taille des panels par zone géographique est trop restreinte pour atteindre des conclusions sûres, les interprétations préliminaires des différences régionales nous ont permis d'observer dans quelle mesure ces conclusions varient en fonction de la géolocalisation. Notons en particulier que le schéma décrit plus tôt, dans lequel le nouveau modèle de fidélité dépasse l'ancien modèle et la combinaison des deux modèles est la plus efficace, est particulièrement marqué au Royaume-Uni, suivi de l'Allemagne et des pays scandinaves. En France, le schéma est toujours présent, mais dans une moindre mesure.

Dimensions en fonction de l'impact

Notre étude montre que, pour avoir le plus fort impact sur la performance, les entreprises doivent se concentrer sur le nouveau client.



Performance des dimensions en fonction des secteurs

Dans chacun des secteurs observés, les dimensions varient en fonction de leur impact sur la fidélité :

Services financiers : Le prédictif

Automobile : Le nouveau client

Fabrication et production : Le nouveau client

Grande distribution : Le choix

Tourisme : La prévalence

Cependant, une analyse des scores moyens des nouvelles dimensions de la fidélité indique que **75 % des directeurs marketing évaluent la performance de leur entreprise dans ces domaines comme négative ou neutre.** Seuls 25 % d'entre eux l'évaluent comme positive. Ces résultats sont clairs : les directeurs marketing pensent qu'il y a une grande marge d'amélioration concernant la mise en œuvre des nouvelles dimensions de la fidélité.

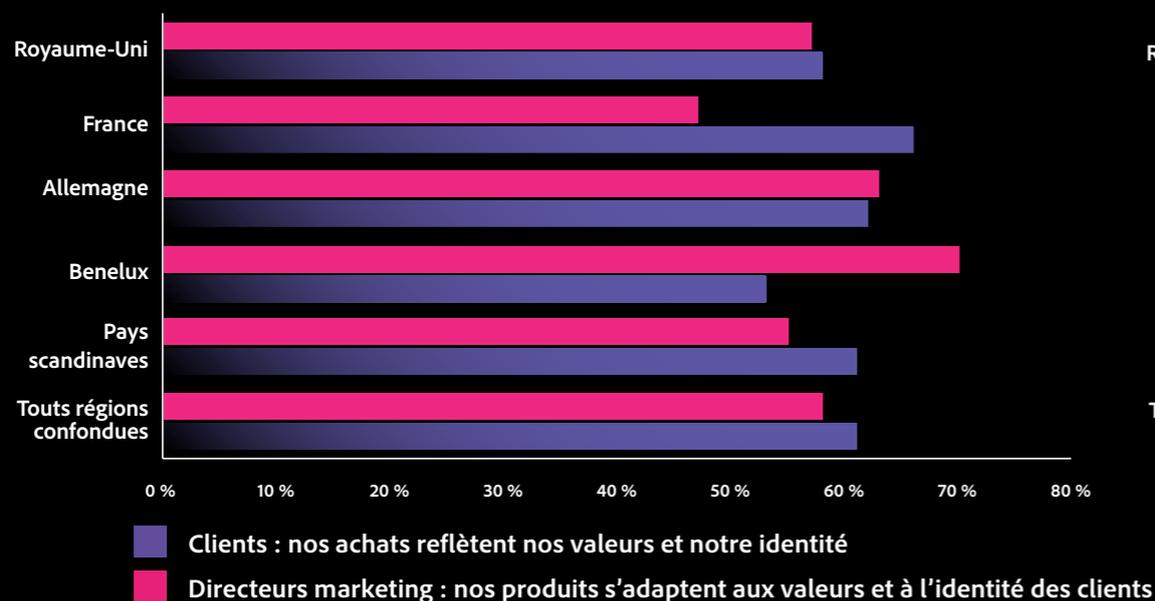
Mettre le nouveau client au premier plan

Comme nous l'avons déjà vu, l'ancien modèle de fidélité n'est pas totalement obsolète, mais l'influence exercée par certains de ses éléments évolue. Le nouveau client se trouve en plein cœur du nouveau modèle de fidélité. Les entreprises qui mettent la personne, ses comportements et ses valeurs au cœur de leurs processus sont susceptibles de dépasser leurs concurrents de

14 %. C'est de loin la dimension la plus importante du nouveau modèle de fidélité.

Les résultats varient en fonction du pays. Cependant, la tendance globale est clairement en faveur du client digital pouvant se placer au centre du processus.

Répondre aux besoins du nouveau client : points de vue du client et des directeurs marketing en fonction de la zone géographique



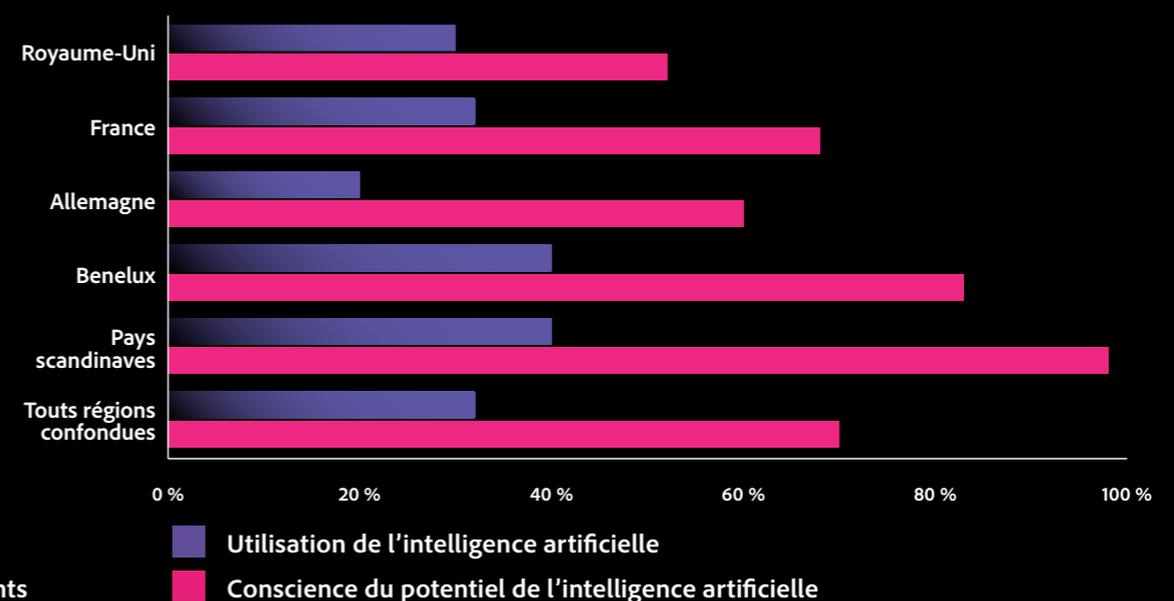
La puissance de la prédiction

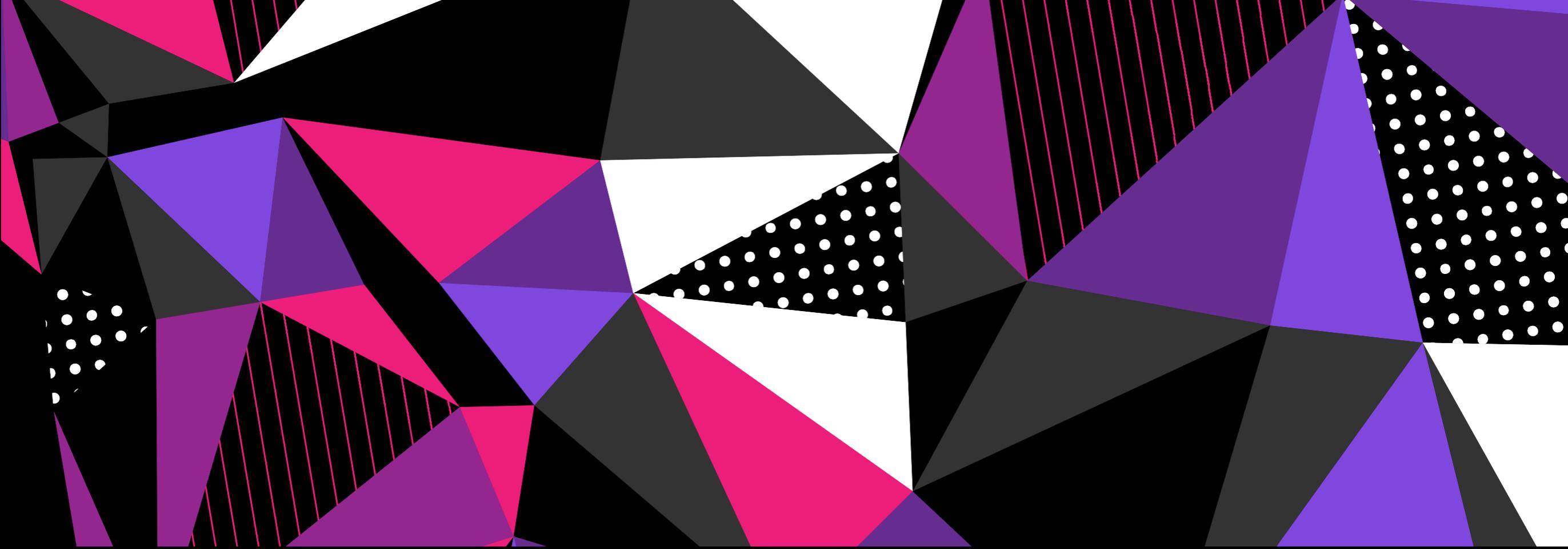
La deuxième dimension la plus importante est le prédictif. Les entreprises qui utilisent les données comportementales et contextuelles pour prédire ce qu'une personne va faire sont avantagées. Les clients estiment (à juste titre) que leurs besoins sont compris et pris en compte, et réagissent donc en rachetant des produits ou services auprès de la marque. Cependant, pour que la relation prédictive fonctionne, le client doit comprendre comment et pourquoi ses données sont utilisées, et l'entreprise doit être transparente par rapport à l'utilisation des données.

L'intelligence artificielle est à la base de la dimension prédictive. Cependant, seulement 32 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise utilise l'IA pour améliorer l'expérience client.

Les pays scandinaves, l'Allemagne et le Benelux maîtrisent particulièrement bien la dimension prédictive. Du côté des secteurs, les scores prédictifs sont plus élevés dans la finance, le tourisme et la grande distribution. D'une manière générale, il reste une bonne marge de manœuvre.

Utiliser l'intelligence artificielle pour améliorer l'expérience client : point de vue des directeurs marketing en fonction de la zone géographique





Utiliser les nouvelles dimensions de la fidélité pour créer des **EXPÉRIENCES D'EXCEPTION**

Nous avons établi que les nouvelles dimensions de la fidélisation ont un impact significatif sur les performances commerciales. Ensuite, nous avons développé une série de nouvelles pratiques de fidélisation que nous recommandons aux marques d'intégrer dans leurs stratégies marketing dès à présent. Chaque expérience s'efforce de placer le nouveau client au centre et intègre en chacune des autres dimensions en partie (prédiction, prévalence, choix et expérience).



Adaptez-vous au nouveau client

L'élément le plus important de l'étude est le fait que le client est changeant. La technologie développe et améliore notre conscience personnelle, et nous incite à refléter nos valeurs dans les produits et services que nous achetons. Nous disposons d'un vaste choix et nous avons accès à des produits très similaires, ce qui nous pousse à effectuer une sélection très minutieuse. C'est pourquoi, lorsque nous achetons des produits ayant une fonction et des avantages pratiques, nous les achetons également pour ce qu'ils disent de nous. Lorsque la fidélisation envers une marque est réussie, nous nous sentons représentés lorsque nous utilisons un produit (« **c'est tout moi** »). Il est donc recommandé aux marques d'adopter une approche marketing émotionnelle plutôt que rationnelle.

« La fidélisation représente plus que le fait d'avoir un produit génial ou un service novateur sur le marché. Elle consiste à se concentrer sur le client individuel et à créer une expérience qui lui parle directement. Elle consiste à lui montrer que vous le connaissez, le respectez et lui parlez d'une seule voix. La fidélisation repose sur un excellent produit proposé d'une manière respectueuse, attirant le client et créant une expérience. »

JOHN WATTON
Directeur marketing
Adobe

01100
10110
11110

Adoptez une approche axée sur les données

Les données ne veulent rien dire en soi, mais combinées à des algorithmes, elles fournissent une mine d'informations exploitables. C'est tout un procédé. Les clients génèrent de grandes quantités de données lorsqu'ils utilisent leurs différents appareils. En s'appuyant sur ces interactions pour créer une vue cohérente, une entreprise peut établir une conversation avec un client.

Il ne s'agit pas de la personnalisation telle qu'on la percevait auparavant (c'est-à-dire les silos et la segmentation). Il s'agit de fournir des informations orientées sur la personne et qui s'adaptent à ses besoins.

Dans le domaine de la fidélisation, confiance et transparence sont des éléments essentiels. Demandez l'assentiment des clients et expliquez-leur clairement pourquoi vous avez besoin des données et comment vous comptez les utiliser. Proposez des options de désinscription directes. Lorsque vous utilisez des algorithmes, indiquez aux clients qu'une logique d'automatisation est appliquée à leurs données et offrez-leur la possibilité de faire appel à une intervention humaine.

« À l'avenir, les marketeurs s'efforceront encore davantage d'offrir des expériences plus élégantes, plus significatives et plus pertinentes aux clients. Je pense également que l'on utilisera davantage l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique pour communiquer avec les clients de la manière dont ils le souhaitent. »

Avec une base client particulièrement éclectique, le défi est de toucher le client avec du contenu digital véritablement pertinent. L'approche consistant à utiliser une ressource unique pour tous n'atteindra pas cet objectif. »

LIV BRAHIN
Responsable des services marketing et communication groupe
UBS

Les demandes du nouveau client :

61 % d'entre eux achètent des produits et des services qui reflètent leurs valeurs personnelles

43 % d'entre eux souhaitent établir une relation avec les entreprises auprès desquelles ils achètent

La réaction des directeurs marketing :

58 % d'entre eux estiment que leur marketing des biens et services est en phase avec les valeurs et les identités spécifiques des clients

68 % d'entre eux déclarent s'assurer que les clients établissent une relation personnelle avec leur marque

Les demandes du nouveau client :

61 % d'entre eux sont fidèles aux marques qui adaptent l'expérience selon leurs besoins et préférences

76 % d'entre eux souhaitent que les marques soient transparentes par rapport à leur utilisation des données

La réaction des directeurs marketing :

52 % d'entre eux utilisent l'historique en ligne des clients pour créer des expériences sur mesure

44 % d'entre eux estiment comprendre le ressenti des clients par rapport à la façon dont leurs données sont utilisées



Simplifiez la découverte et l'achat

Les clients souhaitent bénéficier d'une réaction rapide. L'étude dévoile que de nombreuses entreprises investissent beaucoup de temps et d'argent dans le parcours client, et que le client de son côté base sa décision sur son état d'esprit du moment. En raison de l'ubiquité de la technologie, le client contrôle sa propre expérience et peut en tirer profit lorsqu'il le souhaite. L'entreprise doit aller à sa rencontre là où il se trouve, plutôt que d'essayer de le guider vers des processus.

Vision Direct est une entreprise qui a parfaitement compris l'exigence de rapidité. Par exemple, elle propose une fonction pour repasser commande à l'aide d'un seul bouton. Envoyez un SMS à l'entreprise avec le chiffre « 1 » et elle saura de quelles lentilles de contact et produit d'entretien vous avez besoin.

« Cela facilite la vie des clients qui sinon devraient retourner à leur poste de travail, se connecter à Internet (avec peut-être une connexion de mauvaise qualité ou lente à la maison) et vérifier les détails techniques de leur nouvelle commande. Il leur suffit désormais d'un simple chiffre, et le tour est joué. C'est probablement l'une des fonctionnalités les plus populaires que nous ayons créées, parce que cela accélère le processus. En outre, c'est bien nous, et non pas le client, qui prenons en charge la complexité. »

ASHLEY MEALOR
Directeur marketing
Vision Direct



Créez des expériences significatives

De manière générale, une campagne doit offrir quelque chose. Par exemple, elle offre une capacité de surprise et de plaisir. Offrez des expériences plutôt qu'un simple « positionnement » et il y a de fortes chances que les clients se souviennent de vous. La fidélité ne concerne pas le produit, mais ce que l'expérience nous fait ressentir.

« Une partie de la fidélisation consiste à imaginer des expériences qui créent des habitudes. C'est de là que provient toute la puissance du message. On ne fidélise pas en déployant un programme de fidélité

ou en commençant à offrir des points ou d'autres options contre un service. Enfin, pas forcément : ces éléments sont des leviers qui peuvent être utilisés, mais ce que les marques doivent étudier, ce sont ces processus ou étapes qui se transforment en habitudes pour les clients. L'expérience en soi doit être significative pour une personne. Elle doit l'aider à résoudre un problème, répondre à un besoin ou la surprendre et la ravir. »

VIJAYANTA GUPTA
Responsable du marketing produit et sectoriel
Adobe

Les demandes du nouveau client :

59 % d'entre eux pensent que l'aspect pratique est le plus important lorsqu'ils envisagent de faire des achats

62 % d'entre eux souhaitent bénéficier d'une expérience cohérente, qu'elle soit en ligne ou hors ligne

46 % d'entre eux trouvent qu'il y a trop de choix, et 60 % se servent des avis pour prendre une décision

La réaction des directeurs marketing :

71 % d'entre eux s'assurent qu'il est facile et pratique d'acheter un produit, **58 %** d'entre eux rendent tous leurs services disponibles sur mobile

58 % d'entre eux offrent des expériences cohérentes entre les canaux en ligne et hors ligne

67 % d'entre eux cherchent à simplifier le processus d'achat, **39 %** d'entre eux encouragent les clients à consulter les avis

Les demandes du nouveau client :

50 % d'entre eux sont stimulés par les marques qui utilisent les dernières technologies pour créer des expériences attrayantes

50 % d'entre eux estiment que l'utilisation permanente de technologies innovantes améliore l'expérience client

51 % d'entre eux pourraient acheter auprès d'une marque inconnue

La réaction des directeurs marketing :

50 % d'entre eux utilisent les dernières technologies pour surprendre et impressionner les clients

77 % d'entre eux pensent que la technologie permet d'améliorer constamment l'expérience client

82 % d'entre eux déclarent que la puissance de leur marque est un facteur essentiel du processus de vente

REDÉFINIR LA FIDÉLITÉ

PRINCIPALES CONCLUSIONS

D'après les résultats de l'étude, il ne fait aucun doute que la transformation digitale n'a pas seulement bouleversé le monde de l'entreprise, mais a également un impact significatif sur les clients et la manière dont ils s'attendent désormais à interagir avec les marques. Les clients ont désormais conscience de leur personnalité, qui est comblée par l'expérience d'achat de produits ou services plutôt que par le produit lui-même.

Les clients sont désormais fidèles à des expériences. Cependant, ces expériences doivent être en phase avec ce qu'ils sont en tant que personnes.

Il faut que les marques s'appuient sur les données pour redéfinir la fidélité. C'est l'essence même des expériences de grande qualité. Tout commence par une vue intelligente et unique du client, où qu'il se trouve, quel que soit le moment et quel que soit le canal sur lequel il a interagi avec la marque. Lorsqu'elles connaissent le client, les entreprises peuvent le placer au centre de l'expérience, adapter cette dernière à ses besoins immédiats, en prédisant son prochain souhait, en rendant le tout facile, pratique et personnel. Si vous appliquez de l'intelligence artificielle à ce processus, vous obtenez une véritable personnalisation à grande échelle.

Toutefois, il ne s'agit jamais seulement de technologie. Toute expérience exceptionnelle s'appuie peut-être sur les données, mais elle est portée par sa puissance créative et son sens. Le nouveau client recherche la rapidité et l'aspect pratique, mais il souhaite également être impressionné et bénéficier d'une expérience qui lui parle.

Aujourd'hui, la compétition pour fidéliser le client est rude. Le digital a facilité la découverte de la marque et les entreprises innovantes parviennent à sensibiliser les clients à leurs offres et à l'utilisation de leurs produits à vitesse grand V. Les marques doivent désormais développer une culture de la fidélisation qui place le client au centre de chaque expérience et qui peut s'adapter rapidement à l'environnement fluctuant du digital.

ANNEXE

L'étude se base sur une méthode mixte destinée à tester l'hypothèse : « La transformation digitale et la profusion de choix transforment les caractéristiques de la fidélité. »

Le processus de recherche de technologies innovantes s'appuie sur une philosophie agile capable d'intégrer toute un éventail de méthodes pour tester des hypothèses.

La méthode comprend :

- Une recherche intensive à l'aide d'articles de presse et académiques et de rapports sectoriels connexes, pour émettre des hypothèses tout en identifiant les dimensions qui ont un impact sur la fidélité.
- Entretiens thématiques, notamment avec des universitaires, des experts du secteur et des journalistes tiers, pour vérifier et commenter les dimensions de la fidélité.
- Ethnographie digitale : un agent conversationnel de messagerie, appelé « Loyalty bot » (le robot de la fidélisation) a été conçu pour assigner plusieurs tâches aux participants dans le cadre de l'atelier. Chaque tâche était comprise dans le contexte de l'expérience client.

- Tous les participants ont répondu à un questionnaire destiné à identifier leurs comportements d'achat et leur niveau de sensibilité au digital. Ces résultats ont été combinés à leur profil de personnalité afin d'établir leur profil client individuel.
- Les tâches ont été conçues pour rappeler les outils digitaux que les marques utilisent couramment. Les participants ont ensuite été invités à commenter leurs expériences de ces outils. Les tâches ont été codifiées pour correspondre aux dimensions de la fidélité. L'objectif était de découvrir les instants de fidélisation au cours de l'expérience client, lors de l'utilisation d'outils digitaux.
- Atelier : une fois qu'ils avaient accompli l'ensemble des tâches de l'agent conversationnel, tous les participants ont interagi les uns avec les autres via plusieurs activités. Cela nous a permis de mieux comprendre la manière dont ils prennent des décisions lorsqu'ils achètent des biens, tout en soulignant les instants de fidélisation au fil du parcours.
- Étude client : nous avons effectué une vérification en masse des informations issues d'une combinaison de méthodes et d'analyses des facteurs à l'aide d'un questionnaire remis à 1 000 représentants de plus de 18 ans habitant dans les cinq zones suivantes : Royaume-Uni, France, Allemagne, Benelux, pays scandinaves (5 000 participants au total).
- Le questionnaire d'entreprise a été rempli par 130 décideurs marketing seniors et directeurs marketing issus d'entreprises internationales

(employant plus de 3 000 personnes). Les participants sont issus d'entreprises basées au Royaume-Uni, en France, en Allemagne, au Benelux et dans les pays scandinaves, spécialisées dans les secteurs de la fabrication et la production, des services financiers, du tourisme, de la grande distribution et de l'automobile.

Les données collectées selon les méthodes ci-dessus ont été soumises à un processus de révision, de codification en fonction de thématiques et de vérification. Enfin, nous avons observé les modèles et en avons tiré des conclusions.

Calcul de la performance :

Les mesures de la fidélité et de la performance se basent toutes les deux sur les réponses des directeurs marketing au questionnaire. Nous avons mesuré la fidélité avec des questions sur l'identité, la prédiction, la prévalence et le choix. Nous avons mesuré la performance avec des questions sur la productivité, le chiffre d'affaires et la rentabilité. Les résultats indiquent une relation positive forte entre la nouvelle fidélité et le score de performance des directeurs marketing. En outre, la force de la relation entre la nouvelle fidélité et la performance est supérieure à la relation entre l'ancienne fidélité et la performance. Enfin, la relation entre la fidélité et la performance est plus forte lorsque l'ancienne fidélité et la nouvelle fidélité réunies sont corrélées à la performance. Au global, ces résultats suggèrent que la nouvelle fidélité mesure des éléments importants et nouveaux, en se basant sur les notions existantes de la fidélité client tout en s'en éloignant.

