

Expérience client et distribution « omnicanale »

Virginie Carteron

DANS **L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW 2013/2 N° 149**, PAGES 25 À 35
ÉDITIONS **L'EXPRESS - ROULARTA**

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.149.0025

Date de mise en ligne : 31/05/2013

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-2-page-25?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Expérience client et distribution « omnicanale »

À L'HEURE OÙ LE CLIENT NAVIGUE ENTRE LES CANAUX DE DISTRIBUTION VIRTUELS ET PHYSIQUES AU GRÉ DE SES BESOINS, LA QUESTION DE SA FIDÉLISATION EST PLUS QUE JAMAIS D'ACTUALITÉ.

► Virginie Carteron

Le développement d'Internet et des technologies associées ont bouleversé les habitudes des consommateurs désormais connectés, surinformés et habitués à jongler d'un canal de distribution à l'autre. Le client autrefois perturbé par des offres toujours plus complexes sait en tirer parti ; il entend désormais consommer au gré de ses besoins, accéder aux offres et services partout, tout le temps. C'est l'avènement de la distribution omnicanale. Pour répondre à ces nouvelles attentes, les enseignes physiques doivent créer un parcours client adapté aux besoins du consommateur qui jongle entre les canaux tout au long de son processus d'achat.

Atteindre le graal d'une distribution omnicanale est un chemin semé d'embûches mais les leviers de rentabilité et/ou de croissance sont nombreux. Pour en bénéficier, les enseignes devront d'une part adopter des outils et méthodes leur permettant d'utiliser les complémentarités des différents canaux, et d'autre part elles devront se transformer pour placer le client au cœur de leur système managérial et décisionnel.

Lier le digital et le physique

Pour bénéficier des nombreux avantages de la multicanalité, il faut déployer des solutions qui tirent parti des avantages complémentaires du monde digital et du monde physique.

Les outils pour reconnaître et « faire s'exprimer » les clients. Au préalable, il faut unifier le système d'information afin de créer un référentiel client unique sur

Les points forts

Les technologies digitales, complémentaires de l'univers physique, sont sources d'opportunités pour les enseignes, mais elles leur imposent une transformation contraignante.

Pour en tirer parti, l'enseigne doit s'appuyer sur ces outils digitaux de manière à se différencier sur le terrain de l'expérience client.

Le client doit devenir le point de convergence de l'organisation. Pour cela, l'entreprise doit faire évoluer les fonctions transversales, ses critères de performance, le rôle des vendeurs.

tous les canaux (alors que souvent le système d'information a été créé en silos et par canal). Un système centralisé des données des clients va permettre :

- de croiser des données comportementales avec les historiques d'achat *on* et *off line*,
- de créer un panier que le client pourra « récupérer » sur n'importe quel support (tablette du vendeur, mobile, etc.),
- de centraliser des questions, réclamations et insatisfactions,



Virginie Carteron travaille depuis plus de quinze ans, dont dix ans à l'international, dans les services financiers spécialisés auprès des acteurs majeurs de la distribution. Elle a choisi de consacrer sa thèse professionnelle d'exécutive MBA à HEC à l'expérience client et ses conséquences en termes de transformation des entreprises.

- » de créer une offre prix/service, comportant une réponse adaptée et cohérente entre les différents canaux,
- » de donner accès à l'historique d'achat quel que soit le support physique,
- » de permettre la reconnaissance du client pour le faire bénéficier d'offres attrayantes et contextualisées.

Une fois l'unification des données réalisée, il faut offrir au client la possibilité de se faire reconnaître dans le magasin par *opt-in* (c'est-à-dire en le sollicitant pour qu'il donne explicitement son accord).

Selon un sondage IFOP de janvier 2013, 64 % des consommateurs souhaiteraient que leurs achats et leurs goûts soient mieux pris en compte quand ils en font la demande.

Ensuite il faut encourager le client à utiliser son téléphone mobile en magasin, pour qu'il puisse accéder à des services tels que l'attribution de coupons microgéolocalisés, le guidage en temps réel dans les rayons, l'enregistrement de sa préliste d'achats, l'accès à des informations sur les produits disponibles, ou à des conseils personnalisés des vendeurs qui sauront le localiser là où il est dans le point de vente.

L'étape suivante est de lui offrir la possibilité de donner son avis *in situ*. Par exemple, en flashant le QR code d'un produit ⁽¹⁾, il est directement envoyé sur la page produit où il peut s'exprimer oralement (l'application transforme le commentaire en écrit par reconnaissance vocale). C'est un formidable moyen d'obtenir du *feedback* consommateur.

Sur Internet, il faut animer la communauté des clients autour des pages produit du site, mais également tirer parti des réseaux sociaux, plates-formes idéales pour écouter leurs conversations.

Extension de l'assortiment via le catalogue numérique. L'optimisation des sur-

faces étant un élément majeur de rentabilité, le digital offre l'opportunité d'étendre son assortiment sans agrandir les surfaces de vente. Le catalogue numérique à disposition des clients en magasin offre l'avantage d'une mise à jour en temps réel. S'il nécessite l'accompagnement d'un vendeur pour la prise de commande, il permet de mettre en scène le produit et de stocker un nombre de caractéristiques produit important.

La borne interactive présente les mêmes avantages avec toutefois un levier supplémentaire de prise de commande en ligne et une lecture en temps réel de la disponibilité du produit. Une étude Ipsos publiée en 2009 révèle que 72 % des clients souhaitent pouvoir eux-mêmes, ou par l'intermédiaire d'un conseiller, commander en magasin les produits indisponibles et se les faire livrer soit en magasin, soit directement chez eux.

Les outils digitaux en magasin permettent aujourd'hui de faire de la croissance organique qui n'aurait pas été rentable hier. Equipés de catalogues digitaux, ces points de vente à surfaces restreintes proposent l'étendue de la gamme de produits avec une livraison rapide depuis un magasin voisin plus important. L'ouverture de ces surfaces petites, dans des zones de chalandise moins importantes, n'aurait pas été viable auparavant, le stock pesant trop lourdement sur la rentabilité de magasins de format réduit.

Une illustration de ce concept est le magasin BUT Cosy. D'une surface de deux à trois fois moins importante, le BUT Cosy est affilié à un magasin parrain situé dans un rayon de 50 kilomètres.

Le téléphone mobile du client présent en magasin devient un canal interactif.

» (1) Le code QR pour « Quick Response » est un code à barres deux dimensions (2D) ; le code 2D permet de passer d'un support physique (papier, écran...) au format électronique en une fraction de seconde.

Web-to-store et effet ROPO (*research on line, purchase off line*). Les enseignes l'ont bien compris : il faut utiliser le formidable levier d'Internet pour créer du trafic dans les magasins et les utiliser à leur plein potentiel. C'est d'autant plus important que le taux de transformation en magasin est en moyenne de 30 % quand il est de 2% sur Internet, sans compter l'opportunité de ventes additionnelles. Quelques méthodes existent pour renvoyer le client en magasin, comme :

- ▶ inciter l'internaute à se faire livrer en magasin. Ces modalités d'achat représentent aujourd'hui pour certaines enseignes 30 à 40 % du chiffre d'affaires et autant d'opportunités de ventes additionnelles (5 à 10% de chiffre d'affaires additionnel selon l'enseigne Morgan). Cela nécessite de bien anticiper ses processus magasin afin de ne pas dégrader la qualité de service, notamment pendant les soldes ;
- ▶ permettre à l'internaute de consulter le stock de son magasin en temps réel et encourager l'achat d'impulsion avec un *clic-to-call* pour réserver un article. Il ne faut donc pas hésiter à prendre le risque de faire baisser le chiffre d'affaires Inter-

net au profit du réseau physique, ce qui implique souvent de revoir sa gouvernance, comme nous le verrons plus loin ;

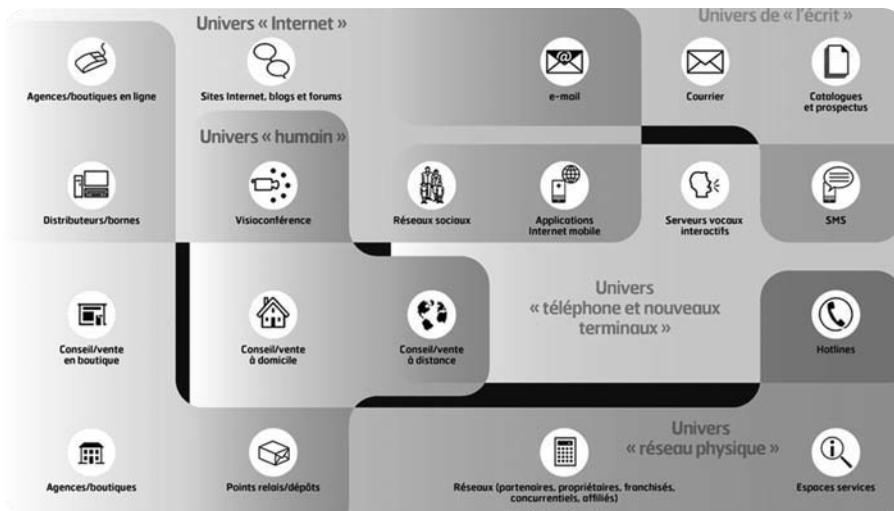
- ▶ rendre l'expérience client en magasin agréable, divertissante et émotionnellement engageante.

Les enseignes comme The Kooples ou Morgan ont mis en place ces stratégies qui renforcent les synergies entre le point de vente et le site e-commerce. Pour d'autres, le *Web-to-store* permet d'améliorer le parcours client en enseigne et de faciliter l'expérience utilisateur. Le développement d'IKEA sur Internet en est un bel exemple. Le site Web apporte des solutions qui vont au-delà de la vente en ligne, en aidant le client à préparer sa venue au magasin pour des achats plus faciles. Les produits sont affichés avec leur disponibilité en temps réel et/ou leur prochain réapprovisionnement. On peut créer sa liste d'achat et l'imprimer avec la localisation des produits dans le libre-service, afin de gagner du temps une fois sur place. Le site devient un facilitateur de l'expérience en magasin.

Et demain, la TV-to-store. La *TV-to-Store* associe une enseigne, ses magasins, son



Les modes de consommation se superposent et s'imbriquent



Source : Roland Berger.

» site Internet, une application mobile et des bornes multimédias. Elle permet d'offrir au consommateur une expérience de réalité augmentée. A partir d'une image publicitaire, le spectateur est transporté dans un programme interactif, via une connexion Internet sur la TV, qui lui propose des biens ou des services. Le spectateur devenu client peut *in fine* commander en ligne, par téléphone, ou par le biais d'un service d'assistance par téléphone. Ce nouveau canal est prometteur. Selon une étude de Forrester, le contenu vidéo permet de multiplier par 53 l'efficacité du référencement naturel sur Google.

Faire évoluer le paiement, maillon final de l'acte d'achat.

Le paiement, dernier maillon du parcours d'achat, joue un rôle important dans la chaîne de transformation. L'enjeu sur Internet est de fluidifier au maximum cette étape en s'appuyant sur une page de paiement unique, simple et sécurisée. En la matière, la référence est le paiement en un clic lancé par Amazon. Ce type de processus nécessite le préenregistrement des données bancaires du consommateur via un tiers certifié. Cette solution est particulièrement pertinente pour le paiement en mobilité où il est parfois compliqué pour le consommateur de rentrer ses données de paiement. De même, offrir des solutions de paiement en plusieurs fois de manière simple et dématérialisée est un service à valeur ajoutée pour le client et un levier de développement du chiffre d'affaires pour l'enseigne.

Les facteurs clés de succès de la digitalisation du point de vente.

Pour que ces initiatives digitales dans les enseignes physiques soient couronnées de succès, il faut :

- toujours offrir une passerelle entre l'outil et le client car le digital doit être incarné, il

ne se suffit pas à lui tout seul. Le vendeur doit accompagner le client. Un exemple concret est la borne de guidage dans un centre commercial ou dans une grande surface. Ces bornes initialement isolées dans les centres commerciaux ont rapidement été placées près des hôtes d'accueil pour faciliter le repérage géographique des clients ;

- utiliser chaque support pour un seul usage, afin notamment de ne pas perdre le consommateur dans un abîme de complexité ;

- garder à l'esprit que le digital est un outil, pas une finalité : le choix des supports doit être en cohérence avec le parcours du client.

Certaines enseignes américaines comme Sears ont investi plusieurs centaines de millions de dollars en *hardware*, *software*, sécurité, interopérabilité des outils. Nordstrom a annoncé pour sa part 1 milliard d'investissement sur cinq ans. Si ces montants, à l'échelle de ces géants, semblent démesurés, les dépenses n'en sont pas moins importantes pour des enseignes de plus petites tailles. Les ressources de l'entreprise n'étant pas infinies, il est nécessaire d'établir des priorités en fonction du segment de marché, de sa maturité et de la cible de consommateur.

Le paiement en ligne constitue souvent un maillon faible, la fluidité maximale étant requise.

il est nécessaire d'établir des priorités en fonction du segment de marché, de sa maturité et de la cible de consommateur.

L'expérience client, clé de voûte de la fidélisation

Les limites du commerce omnicanal se trouvent dans la banalisation de cette offre : une fois que les acteurs de la distribution se seront adaptés, il leur faudra pour se différencier aller au-delà, en faisant vivre au client une expérience différenciante. Plus l'expérience vécue par le consommateur est satisfaisante, plus il est impliqué et engagé. Dans la perception du consommateur, le critère prix devient alors moins déterminant.

On peut définir l'expérience client comme la manière dont un consommateur perçoit ses interactions avec la marque ou avec l'enseigne, en sachant qu'on définit par « client » celui qui a déjà acheté et celui qui en a l'intention.

L'expérience client va donc au-delà de la seule qualité du service rendu et prend en compte tous les aspects de l'offre : le service client, le marketing, le packaging, le produit, les services associés, la facilité d'utilisation, la fiabilité... Chaque distributeur doit définir quel type d'expérience il veut faire vivre à son client et ce, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise : sa position sur le marché, sa proposition de valeur, ses atouts compétitifs, ses objectifs de rentabilité et ses valeurs de marque.

A titre d'illustration, le parti pris des Apple Store est de parler au client en touchant son système limbique, en lui apportant du sens, le « pourquoi » de son achat. L'expérience du client en magasin est tournée autour de la formation et de l'amusement : c'est une expérience sensorielle autour des produits et un parcours rythmant technologies et fluidité autour de la relation avec le vendeur. En résumé, le client doit retrouver dans le magasin les attributs de l'enseigne tels que :

- ▶ la praticité (reconnaissance et mémorisation des expériences passées),
- ▶ la garantie (assurance d'un standard de performance quel que soit le lieu d'achat),
- ▶ la personnalisation (processus d'identification et de projection),
- ▶ le caractère ludique (le plaisir éprouvé),
- ▶ la spécificité (signature d'une configuration unique d'attributs).

Se différencier par l'expérience client, c'est se donner la chance de faire parler de sa marque car seuls les clients enchantés parlent positivement de leur expérience. Une étude réalisée par le cabinet KP/AM

sur 1 000 personnes interrogées sur leur expérience la plus positive avec une marque montre que la relation client est citée dans plus de 50 % des cas, devant la bonne affaire (16 %) et la qualité (14 %).

Une expérience trop pauvre peut expliquer les difficultés rencontrées par certaines enseignes. On peut ainsi citer Sarcouf, dont l'expérience magasin n'a cessé d'être dénoncée par ses clients. Les difficultés à trouver un vendeur et la mauvaise qualité des informations fournies en magasin ont finalement détourné les clients de l'enseigne.

Un autre exemple est celui d'United Airlines. Un chanteur inconnu dont la guitare a été cassée en soute lors d'un vol se voit débouté de ses demandes de réparation. Il publie sur YouTube la chanson « United Breaks Guitar », qui devient un phénomène de société, avec plus de 12 millions de vues et autant de notoriété négative pour la compagnie aérienne.

Mettre en place un indicateur de satisfaction

La satisfaction des clients a toujours été un enjeu clé des distributeurs, dont le principal levier est la fidélisation. Les entretiens menés auprès d'acteurs de la distribution révèlent une faiblesse majeure dans l'écoute des clients. Quand des mesures existent, les résultats ne sont pas partagés systématiquement avec la direction générale. Pratiquement aucune enseigne n'a déclaré que la satisfaction client était mesurée précisément, de manière récurrente et à chaque point de contact. Parfois, plusieurs types de mesure coexistent et les indicateurs varient d'une direction à l'autre, ce qui rend difficile l'interprétation globale.

Du point de vue de l'harmonisation de la mesure, l'indicateur NPS (Net Promoter Score) présente les atouts de la simplicité. >>>

L'expérience client est la manière dont celui-ci perçoit les interactions avec une marque.

» Il est facilement mesurable à tous les moments de contact (Internet, *call centers*, SAV, livraison, service consommateurs, magasin...). Développé en 2003 par Fred Reichheld de Bain & Company, il fournit un score uniforme et facilement interprétable de la satisfaction client. Il évalue dans quelle mesure le répondant recommande l'entreprise, le produit ou le service à ses proches ou ses collègues. Pour cela, il classe les clients en trois catégories selon leur degré d'enthousiasme :

- ▶ promoteurs, donnant un score de 9 ou 10 ;
- ▶ passifs, donnant un score de 7 ou 8 ;
- ▶ détracteurs, donnant un score de 0 à 6.

Le NPS est égal au pourcentage de promoteurs dont on soustrait le pourcentage de détracteurs. Il n'est pas exprimé en pourcentage. C'est un nombre absolu qui se situe entre - 100 et + 100. Il a la vertu d'être simple et facile à comprendre pour tous les employés quelle que soit leur direction d'appartenance. Il est d'autant plus pertinent à utiliser que le marché du distributeur est un marché concurrentiel où les acheteurs potentiels ont davantage tendance à consulter leur entourage avant de décider d'un achat.

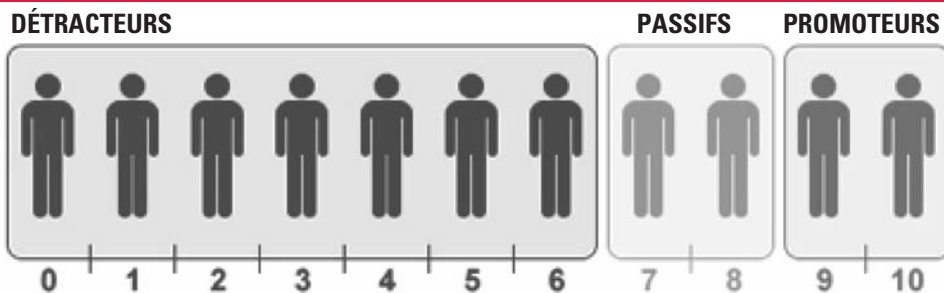
Il peut également être opportun de mesurer et piloter le niveau de satisfaction jusqu'au niveau du collaborateur qui s'est occupé du client, que ce soit en *back office*

ou en *front office*. Ce sera d'autant plus aisé en point de vente si le client est inclus dans un programme de « membership » ou de « fidélité ». L'enseigne dans ce cas peut suivre l'évolution des clients fidèles actifs et inactifs. Sur ce point, des enseignes comme la FNAC ou Monoprix bénéficient d'un atout fort avec leur base de clients encartés. Plusieurs enseignes font mention de travaux en cours pour mettre en œuvre le NPS, avec un suivi des résultats jusqu'au vendeur du magasin, ce qui permettrait d'associer la rémunération variable du vendeur, du livreur et du conseiller à la satisfaction mesurée. Les enseignes concernées ne souhaitent pas encore communiquer sur ces politiques de rémunération, preuve que le sujet n'est pas encore ancré dans la société.

Chez Apple, l'indicateur NPS est suivi jour par jour et magasin par magasin. Les résultats communiqués en temps réel jouent un rôle central dans la gestion quotidienne. Or, les boutiques Apple affichent la plus forte rentabilité par mètre carré au monde. Le NPS est également utilisé chez Voyages-sncf.com, qui le décline par produit et par canal. Cet indicateur fait partie des quatre critères de performance de l'entité, au même titre que la marge, le volume et la disponibilité du site.

Quand des mesures de la satisfaction client existent, les résultats sont peu partagés.

Un indicateur fondé sur l'enthousiasme des clients



$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ promoteurs} - \% \text{ détracteurs}$$

Les implications managériales et organisationnelles

Pour offrir un service pertinent, toutes les fonctions, tous les métiers de l'entreprise et tous les partenaires ou sous-traitants ont un rôle à jouer : le client devient le point de convergence des directions. Si le management exécutif en fait sa préoccupation quotidienne pour prendre des décisions clés, alors très vite cela va se diffuser au reste de la structure et les managers intermédiaires vont également en tenir compte dans leurs décisions.

Adapter l'organisation. Pour être au rendez-vous de l'omnicanauté, il faut donc organiser l'entreprise autour du client. Cela implique de désimbriquer l'entreprise, de casser les silos historiques qui existent entre les canaux digitaux et les canaux traditionnels. Réunir l'e-commerce et le réseau de distribution dans la même direction est un moyen de gommer les frontières du parcours client. La « réunification » des directions doit néanmoins s'opérer en fonction de la maturité du distributeur. Les enseignes interviewées tendent à considérer qu'au-delà de 10-12 % de chiffre d'affaires Internet et mobile, l'intégration est nécessaire afin de bénéficier pleinement des synergies du multicanal. Le corollaire tient en la réduction voire la disparition des tensions indubitablement créées au sein de deux directions concurrentes car séparées.

La politique de prix entre les canaux doit être adaptée et la politique de rémunération des vendeurs révisée afin que ces derniers ne se sentent pas lésés si leur rémunération est assise sur le seul critère de chiffre d'affaires en point de vente. L'objectif n'est désormais plus un objectif de vente par canal, c'est un objectif de vente global. L'introduction d'une rémunération variable assise sur la satisfaction client

constitue un levier fort de réunification des canaux.

En deçà du seuil évoqué, il peut être intéressant de garder une gouvernance séparée afin de bénéficier d'une structure digitale plus petite, plus autonome et donc plus agile : c'est le principe des *acceleration units*. L'agilité étant la capacité à « prototyper » des concepts nouveaux rapidement afin d'en tirer des enseignements pour adapter la solution.

Quel que soit le choix d'intégration des canaux, le digital doit être un centre de compétences à part entière : c'est le référent de l'expertise digitale pour les autres directions opérationnelles ou fonctionnelles. L'enjeu est de taille,

l'infusion de la culture digitale dans l'entreprise doit se faire en évangélisant, en partageant compétences et savoir-faire.

Faire émerger la voix du client dans le système décisionnel. La prise en compte de cet enjeu de centrage autour du client se traduit concrètement dans l'organisation de l'entreprise par la mise en place de plusieurs postes ou structures.

► **La création du poste de *chief customer officer*.** Le CCO est en charge de l'expérience client dans tous les canaux. Sa responsabilité est transverse à l'organisation : il représente la voix du client. Il fait bénéficier l'entreprise de la concentration des efforts, levier plus efficace que la multiplication d'initiatives diffuses et non coordonnées. C'est aussi son rôle de centraliser les études clients réalisées, de les analyser avec une vue à 360 degrés et de les diffuser largement dans l'entreprise. Il s'attache à comprendre comment l'utilisation des produits par le consommateur influence sa perception et ses usages.

Pour transformer en profondeur l'entreprise, il est nécessaire que le CCO, recruté aussi sur sa personnalité de leader, ait un

L'e-commerce et le réseau de distribution doivent relever d'une même direction.



» mandat de la direction générale et dispose d'une ligne d'investissement. Ce positionnement, en hiérarchique ou en matriciel, n'est pas anodin, car c'est toute la culture interne qui va devoir évoluer. Il pourra s'appuyer pleinement sur le comité d'engagement client (voir *infra*).

Dans la mise en œuvre, il est recommandé de s'appuyer à court terme sur des petits projets à visibilité immédiate plutôt que sur de grands projets à long terme. Un facteur clé de succès réside également dans la capacité du CCO à mobiliser les employés et les vendeurs afin de les faire adhérer à la nécessité de délivrer une expérience satisfaisante aux clients. L'exemple de La Poste, cité plus loin, en est une parfaite illustration.

► **La création d'un comité d'engagement client.** Son rôle est de coordonner et d'arbitrer les actions des différentes fonctions et *business units* sur les points de contact client. Il s'agit pour lui de transcrire la promesse client en décision opérationnelle aux points d'interaction. Il doit donc être suffisamment large pour englober les fonctions concernées, mais en même temps restreint pour garantir les prises de décision efficaces.

Le *chief customer officer* préside ce comité qui représente la voix du client, et appuie ses décisions sur des faits et des données collectées. Les décisions prises doivent être diffusées et expliquées dans l'entreprise. L'action du comité est essentielle pour casser les silos et améliorer l'efficacité transversale de l'organisation. Le comité doit pouvoir hiérarchiser les investissements et se focaliser sur ceux qui touchent au client, idéalement sur des services différenciants, source d'un avantage concurrentiel.

► **La création du poste de *chief content officer* et/ou de *community manager*.** Si l'utilisation des médias digitaux est une évidence, le défi est de gérer la masse de données

recueillies. La vitesse avec laquelle il faut interagir afin de délivrer un contenu interactif et cohérent sur l'ensemble des points de contact avec le client est telle qu'elle doit être sous la responsabilité d'un responsable de contenu. De même l'animation des communautés de clients est essentielle. L'enjeu est d'accompagner le client dans son rapport à la marque.

► **La création d'un *listening center*.** Pour faire émerger la voix du client, l'organisation doit l'incarner et pour cela il faut l'écouter, converser avec lui. Il est nécessaire de suivre et de comprendre ce qui est dit à propos de l'organisation, des produits et des services sur les réseaux sociaux, les médias, les blogs et autres forums.

Intégrer la CEM dans le management des fonctions transversales. Pour que le client soit véritablement un point de convergence, le management de l'expérience client (CEM) doit irriguer ces différentes fonctions.

► La fonction marketing doit identifier les attentes et les standards de marché pour chacun des segments de clientèle. Elle doit travailler étroitement avec le CCO afin de faire circuler cette connaissance à l'intérieur de l'entreprise et adapter la communication en conséquence.

► La fonction opérations doit s'assurer que les processus et pratiques métier sont cohérentes et en ligne avec la promesse client.

► La fonction IT assure la collecte des informations CEM et CRM et leur mise à disposition rapide et lisible vers toutes les composantes de l'entreprise. La donnée client est devenue le « nerf de la guerre ». Le système d'information précédemment construit autour d'un progiciel de gestion doit s'urbaniser autour de la base de données client, ce qui implique souvent la fusion des bases construites en silos. Cette

La création d'un poste de responsable de l'expérience client est indispensable.

évolution autour de la donnée client unique va permettre d'exploiter analytiquement la richesse des données client.

► La chaîne logistique est impactée sur de nombreux points, notamment les choix de lieux de stockage des produits et les choix d'approvisionnement des magasins, pour multiplier les possibilités de livraison pour le client dans les délais promis...

► La fonction RH met en place une stratégie de communication et de formation qui transmet l'importance du management de l'expérience client. Cette direction est aussi partie prenante de l'intégration de la CEM dans la politique de rémunération variable.

Pour que cette stratégie prenne corps dans toute l'entreprise, il va également falloir : faire évoluer les valeurs managériales de l'entreprise et accompagner leur diffusion dans l'organisation ; recruter des talents capables de faire bouger l'organisation ; former et accompagner les vendeurs et les collaborateurs sur des compétences relationnelles ; faire évoluer la gestion prévisionnelle des compétences pour permettre une fertilisation croisée des métiers afin d'accélérer la diffusion des comportements ; impliquer les collaborateurs pour qu'ils deviennent les propres ambassadeurs de l'expérience client en interne, en les mettant à l'honneur, en les faisant s'exprimer, en favorisant leur mobilité et leur évolution ; et enfin travailler sur le changement culturel.

La Poste est un bel exemple de prise en compte du capital humain dans la transformation de l'entreprise. Cette entreprise est passée en quatre ans de 27 % de clients satisfaits à 95 %. Le projet « Cap relations clients » a touché 28 000 guichetiers dans plus de 10 000 points de vente et a été bâti sur une démarche participative autour de l'amélioration de l'expérience des clients de La Poste. Des ateliers ont été organisés

sur le terrain, les enjeux ont été largement diffusés et expliqués à tous et des formations mises en place pour accompagner managers et salariés dans leur changement de posture. Les partenaires sociaux ont été associés au dialogue. Le résultat est étonnant. Le client est désormais accueilli à son arrivée, on l'aiguille et on l'aide dans ses démarches. Les conseillers n'hésitent plus à proposer toute une gamme de produits financiers complémentaires. La Poste est passée dans le XXI^e siècle en s'appuyant sur son capital immatériel : ses collaborateurs.

Aligner les réalisations sur les promesses. Assurer une expérience client aboutie, ce n'est pas forcément donner davantage gratuitement, c'est faire ce que l'on a promis. Cela implique parfois de moins promettre pour ne pas décevoir. Les géants d'Internet tels qu'Amazon préfèrent s'engager sur une livraison en cinq jours, et envoyer un mail une journée plus tard annonçant une livraison anticipée (*over delivering*). Vente-privée.com l'a intégré également. L'en-

seigne ne promet pas de meilleurs délais de livraison mais livre désormais souvent avant la date annoncée.

Le défi est complexe pour ceux qui, tel Darty, ont bâti leurs marques sur des promesses fortes. Il leur faut promouvoir une promesse supérieure, avec une probabilité faible qu'elle se concrétise avec un peu de retard, et donc le risque associé de décevoir ou diminuer la promesse.

Réinventer le rôle du vendeur. Même surinformés, les consommateurs en quête de réassurance plébiscitent le dialogue humain. Le vendeur voit son rôle évoluer vers de la vente accompagnée : il devient le pilier du conseil et du service en magasin. Les points de vente doivent donc être de plus en plus dans le « présentiel », pour

*Il vaut mieux
moins promettre
au client plutôt
que prendre
le risque
de le décevoir.*



» créer ce lien humain et tirer tous les bénéfices de la vente en face-à-face. C'est en cela que les outils digitaux ont un rôle important à jouer pour le vendeur : ils sont de puissants outils d'aide à la vente. Equipé d'un terminal de type tablette, le vendeur peut accéder aux préférences du client et l'assister en lui précisant les caractéristiques techniques d'un produit, en consultant l'état du stock ou en proposant des produits complémentaires disponibles ou un coloris non exposé.

Les exemples sont nombreux. Chez Sephora, par exemple, la conseillère scanne la carte de fidélité de la cliente pour avoir immédiatement accès à l'historique de ses achats. La mise en place du système a permis une augmentation des ventes de 20 à 30 %, dont le levier principal est la pertinence des produits additionnels proposés.

De même, en proposant de payer sur place, dans le rayon, grâce à l'intégration de modules de paiement sur le terminal du vendeur, on améliore la fluidité du parcours d'achat perçu comme un service supplémentaire par le client. Cela permet aussi à l'enseigne d'associer le paiement à un client, à la différence d'un paiement en caisse, anonyme.

Appuyé sur des outils digitaux, le point de vente capitalise sur son avantage principal, l'interaction humaine. Les vendeurs deviennent des passeurs, des créateurs d'émotion. Il leur faut dépasser l'angoisse du client surinformé qui en sait plus qu'eux. L'enseigne Best Buy aux Etats-Unis organise des réunions d'équipe hebdomadaires : les vendeurs passent en revue les moments où les clients les ont pris en défaut. L'initiative permet de lever les freins et de rassurer les collaborateurs. De même, les vendeurs ne doivent pas éluder le fait que 75 % des clients font une recherche préliminaire avant de se dépla-

cer. Y faire référence, c'est entrer dans l'univers du client pour mieux valoriser une offre complémentaire. Pour s'intégrer dans ce parcours mêlant Internet et vente accompagnée, le vendeur doit avoir accès aux mêmes informations que le client et donc avoir accès à Internet.

Faire évoluer les critères d'appréciation de la performance. L'ère du suivi de la performance selon le seul indicateur de la marge est révolue. L'intégration des canaux de vente permet d'optimiser les surfaces de ventes et l'assortiment produit et du coup de réduire le capital investi.

Pour mesurer le bénéfice des investissements digitaux en enseigne, la mesure du chiffre d'affaires réalisé sur des produits non disponibles en magasin mais proposés via des outils digitaux est un bon indicateur. De même sur Internet, les outils de *Web analytics* qui testent l'ergonomie de l'interface utilisateur per-

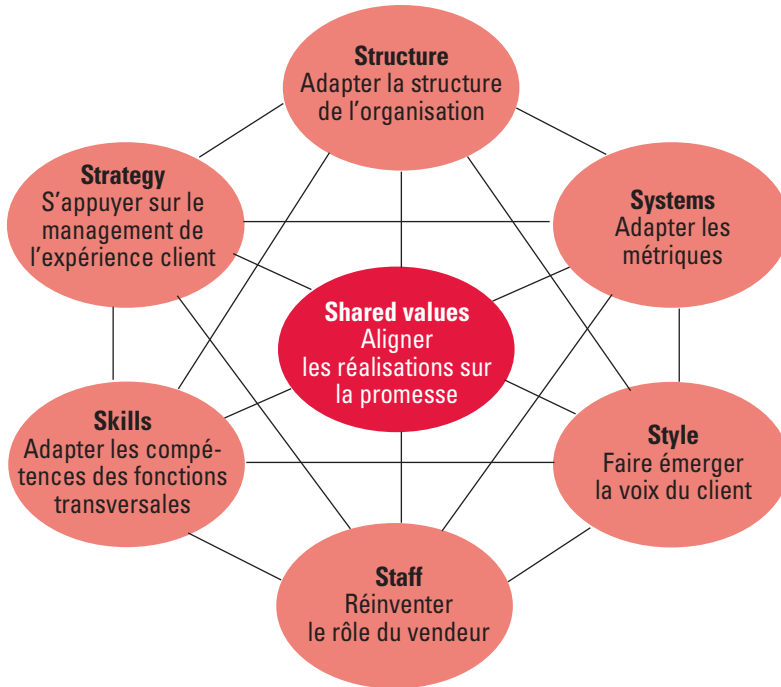
mettent d'optimiser le parcours d'achat et d'en mesurer les bénéfices immédiats sur les ventes.

Faire évoluer l'entreprise vers une expérience client aboutie c'est aussi accepter que le retour sur investissement ne se mesure pas *ex nihilo* ou au regard des mètres carrés, mais au cours du temps, avec des indicateurs jusqu'ici peu utilisés dans les analyses financières. La valorisation du capital immatériel client et plus particulièrement celui des clients fidèles est un élément à prendre en compte. Au-delà de la fidélisation, l'engagement client, la recommandation client, la qualité de l'expérience client sont des indicateurs qui traduisent la « customer centricity » de l'organisation, l'énergie qu'elle y consacre.

Pour délivrer une expérience client à la hauteur de la promesse de la marque, l'entreprise tout entière doit être mobilisée sur cet objectif stratégique. Les ressources, les

Les vendeurs doivent pouvoir dépasser l'angoisse de se trouver face à un client surinformé.

L'organisation *customer centric* alignée



moyens et l'organisation doivent être également adaptés à cette transformation, les équilibres structurels fondamentaux étant maintenus (théorie des 7S de McKinsey). Les initiatives précédentes respectent cette logique, elles permettent l'alignement de l'organisation, comme représenté schématiquement dans la figure ci-dessus.

L'enseigne Sephora a fait de la « Sephora Attitude » le reflet de sa culture d'entreprise autour de l'obsession du client, de la qualité du service et de l'expertise métier. Cette transformation a été déclinée au travers du « Sephora Management Style » (SMS) qui formalise les dix principes fondateurs et attitudes gagnantes. Le premier principe décrit l'obsession de la satisfaction du client. A partir de ce postulat, une méthode en sept étapes a été mise en œuvre pour créer une relation plus complice et spontanée avec le client. Les équipes ont accueilli favorablement la « Sephora Attitude » car elle était issue des

valeurs fondatrices de l'enseigne.

Il ne subsiste aucun doute quant au formidable potentiel qu'ont apporté et apporteront les technologies digitales à la distribution de biens et services. Mais on est quand même bien loin du grand soir et de la fin du commerce physique annoncée par certains. Bien au contraire, les deux mondes convergent et font bénéficier le consommateur de leurs complémentarités.

La réussite de la mutation vers une entreprise *customer centric* tient beaucoup au pragmatisme de la démarche. Réaliser des tests à petite échelle, mesurer les résultats, adopter une démarche itérative et user de bon sens permettent de s'assurer le retour sur investissement des initiatives, digitales ou non, mises en place pour améliorer l'expérience du client. ■