CGI BUSINESS CONSULTING

L'audace par nature

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET MARKETING CLIENT DANS LE SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Septembre 2020

DES ATTENTES CLIENTS TOUJOURS PLUS ÉLEVÉES…

01

Les parcours des clients sont chaque jour plus omnicanaux, et cette tendance de fond s'est encore accélérée avec la crise du Covid-19. Le digital, le m et le e-commerce ne sont plus l'apanage d'une génération de digital natives, mais concernent désormais tous les segments de clients. Avec l'adoption de parcours mixant magasin, web et mobile, les attentes des clients ont évolué. Si le prix et le produit sont deux piliers fondamentaux dans le choix d'une enseigne par rapport à une autre, l'expérience vécue par le client s'avère aujourd'hui être un critère de choix majeur.

Néanmoins, les comportements des clients ne sont pas uniformes. Chaque client a ses attentes propres, utilise un canal digital pour une tâche pour laquelle d'autres iraient en magasin, et ce tout au long de son parcours d'achat. Il ne s'agit donc plus d'être « cross canal », mais bien d'être véritablement omnicanal, tout en proposant une expérience personnalisée correspondant aux attentes, par définition diverses, des clients.

Pour les équipes Marketing, cette hétérogénéité des attentes et l'impératif de proposer une expérience personnalisée, cohérente sur tous les canaux est bien souvent un facteur de complexité qui entre en conflit avec les pratiques en cours. Les plans d'activation bien rodés et préparés un an à l'avance ne sont peut-être plus la meilleure solution.

Dans ce contexte, certains enjeux directement liés aux clients s'avèrent encore plus importants…

Le développement du digital et en particulier des outils d'analytics ont permis aux distributeurs de capter un grand nombre de data sur les préférences et les comportements de leurs clients et de les activer via les suites CRM. Mais cela s'est aussi traduit par une sur-sollicitation de ces mêmes clients, avec souvent des mécaniques identiques d'une enseigne à l'autre. Dans le même temps, les clients ont adopté des parcours toujours plus omnicanaux, et développé un niveau d'exigence toujours plus élevé. Chaque innovation devient un standard. L'expérience devient, elle, un critère de choix clé pour les clients. Afin de pouvoir se différencier de la concurrence et répondre aux attentes, le marketing client fait face à de nombreux défis :

- **Obtenir une vision globale des comportements sur l'ensemble des parcours** : les parcours clients sont de plus en plus complexes et omnicanaux. Bien souvent, les data existent, mais c'est leur réconciliation qui est un obstacle pour disposer d'une vision globale des comportements. Les technologies, intelligence artificielle et machine learning en tête, permettent aujourd'hui de réconcilier l'ensemble des données d'un client, off et online, et de disposer enfin de cette vision globale qui permettra aux distributeurs d'adapter rapidement les leviers en fonction de chaque client ou presque.

- **Développer une approche omnicanale** : l'évolution des pratiques grâce aux outils, conjuguée aux nouvelles attentes des clients, impose de développer des stratégies réellement omnicanales, et non plus de juxtaposer des stratégies pour les différents canaux. Le marketing client doit donc désormais intégrer dans sa stratégie tous les *touchpoints* du client, comprendre leur rôle, et proposer les services et informations sur les points de contact les plus pertinents pour le client afin de concevoir des parcours et des expériences cohérentes. Les *touchpoints* doivent être envisagés selon leurs rôles dans le parcours du client, dans une approche globale.

- **Proposer des expériences personnalisées tout en restant rentable** : si les clients souhaitent tous être reconnus dans leur singularité, il n'est pas toujours possible de satisfaire l'ensemble des attentes tout en assurant la rentabilité des opérations. Le meilleur exemple : le ciblage publicitaire. Un ciblage trop fin génère des campagnes coûteuses à préparer, avec au final peu d'impact et de ROI. L'enjeu consiste donc aujourd'hui à trouver le juste niveau de personnalisation pour satisfaire le client tout en sécurisant des niveaux de rentabilité satisfaisants.

- **Mettre le client au cœur de la stratégie** : la réconciliation de l'ensemble des informations clients dépasse largement le cadre du Marketing. Proposer une livraison sur RDV parce qu'il y a un besoin client ou une opportunité de fidélisation, est-ce du marketing ou de la logistique ? Pour proposer des expériences clients satisfaisantes et génératrices de valeur, les distributeurs doivent repenser leur relation à leurs clients, les parcours de ceux-ci, mais également la manière dont l'entreprise y répond, non pas en fonction de contraintes opérationnelles, mais des opportunités qu'elles représentent. Il est donc crucial de partager ces informations, et de les intégrer dans la conception des stratégies clients.

LA TECHNOLOGIE, AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DU MARKETING CLIENT

02

Le digital et les dernières technologies (big data, data science, réalité virtuelle & augmentée, process mining, etc.) ont déjà largement transformé la distribution dans ses modes de vente, de livraison et dans son rapport aux clients. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère technologique, celle de l'intelligence artificielle, du machine learning, du RPA et des systèmes cognitifs capables d'interagir et de développer leur propre « intelligence ». L'avènement de ces technologies permet le déploiement de systèmes intelligents à grande échelle ce qui permet d'aller encore plus loin dans l'analyse, l'aide à décision ou l'automatisation des processus.

Si pour l'heure, les technologies ont surtout profité aux clients, ces avancées offrent désormais de nombreux usages et un important potentiel de gains sur presque toute la chaîne de valeur de la distribution. Si la mise en œuvre de ces technologies à travers diverses solutions offre un important potentiel d'optimisation et d'amélioration, elle ouvre également la voie à la concrétisation de pratiques souvent évoquées par le passé mais jusqu'alors compliquées voire impossibles à mettre en œuvre sans elles.

- **Améliorer la connaissance client** : en reliant les données comportementales, les données transactionnelles (on et off line) ainsi que les données produits et issues de services additionnels (retours, service après-vente, service client, etc.), les distributeurs peuvent affiner la connaissance qu'ils ont de leurs clients et de leurs comportements sur les différents canaux.

- **Accélérer et simplifier le service client** : en connaissant l'historique des achats et des interactions avec le service client, il devient possible, en couplant ces informations avec de l'intelligence artificielle, d'automatiser un grand nombre de tâches du service client. C'est une opportunité de sous-traiter à la machine le traitement des cas les plus simples, et de réorienter l'humain sur les cas les plus sensibles ou complexes.

- **L'hyperpersonnalisation** : l'intelligence artificielle et l'automatisation offrent la capacité de gérer les données clients à la maille la plus fine et d'anticiper les comportements et attentes par le biais de traitements statistiques. Cela permet de trouver le meilleur équilibre, pour chaque client, entre traitement individualisé, stratégie de l'entreprise et contraintes opérationnelles.

- **Adopter une stratégie client plus agile** : plutôt que de travailler sa stratégie clients selon un plan figé, il devient possible de descendre à une maille quasi individuelle, sur la base des comportements, tout en anticipant les retombées en termes de CA et de marge grâce à la disponibilité et à la rapidité du traitement de volumes importants de données. Le critère d'arbitrage n'est alors plus la complexité, mais la pertinence de la maille clients.

- **Tester et innover pour satisfaire toujours plus les clients** : en outillant davantage les équipes Marketing, en automatisant un grand nombre de tâches et en poussant des recommandations issues des outils d'intelligence artificielle, les équipes pourront se consacrer au test de nouveaux modes de communication, à la proposition de nouveaux services et à l'analyse rapide de leur pertinence.

- **Améliorer et piloter le ROI des programmes de fidélité** : l'intelligence artificielle et les données peuvent permettre d'identifier rapidement les leviers les plus pertinents d'un programme de fidélité, mais aussi les opportunités qui émergent. Il devient alors possible de le piloter dans un temps très court. C'est la logique même du programme qui est repensée, en injectant une part plus importante de flexibilité pour coller aux attentes des clients, et donc maximiser chaque euro investi.

- **Adapter localement la stratégie du distributeur** : les réalités locales ont un impact certain sur les attentes des clients et leurs comportements. En offrant une connaissance fine des comportements des clients d'une zone donnée, et la capacité aux équipes de gérer les impacts localement, il devient possible pour les distributeurs de décliner localement leur stratégie en l'adaptant aux différentes réalités (concurrence, climat, densité du réseau de distribution, etc.)

DU CHIEF MARKETING OFFICER AU CHIEF CUSTOMER OFFICER ?

03

Dans les organisations, la responsabilité du client est bien souvent partagée entre plusieurs directions : la communication et la stratégie marketing au Marketing, les services dans une direction des Services, parfois le digital est lui aussi dans une direction du Digital, la responsabilité des vendeurs au sein de la surface de vente est placée, elle, sous la responsabilité de la direction des Opérations, etc.

Des comités clients sont alors mis en place pour répondre à ces nouveaux enjeux. Or, la technologie, en cassant les silos, en agrégeant et en mettant en relation des données très différentes, permet des prises de décision rapides, globales et cohérentes entre elles. Très souvent, cela dépasse l'organisation des entreprises et plaide pour le fait de créer une direction, aux responsabilités larges, pilotée par un « Chief Customer Officer » dont le rôle est d'assurer le recrutement, l'animation et la fidélisation des clients. Cette redéfinition de la fonction et de la place du client permet de :

- **Définir une stratégie sur l'ensemble du périmètre de l'expérience client** : le « CCO » devenu responsable du client dans l'ensemble de ses dimensions et ayant connaissance de l'ensemble des données le concernant, peut alors appréhender et faire évoluer la stratégie client à 360° , et non plus uniquement sur les volets traditionnellement dévolus au Marketing.

- **Centraliser la gestion des données clients** : en adoptant une approche globale du client, et non plus uniquement marketing, il devient nécessaire de revoir la gouvernance des données clients. Afin de lui permettre de disposer des data nécessaires, la direction client devra définir sa stratégie data, mais aussi la gouvernance de celles-ci, en lien avec les autres services pourvoyeurs de data. Les données clients devront être alors de la responsabilité de l'équipe client, assurant une meilleure cohérence de ces données tant dans leur récolte que dans leur gestion et leur mise à disposition aux autres services.

- **Simplifier les prises de décision** : en centralisant sur une équipe dédiée les sujets clients, il ne s'agit plus de regrouper plusieurs personnes pour récolter des informations, mais de construire une vision en alignant les autres parties prenantes de l'entreprise grâce à des éléments factuels basés sur des données.

- **Piloter la déclinaison opérationnelle** : sans bonne exécution, il n'y a pas de bonne stratégie. La centralisation des enjeux clients, la disponibilité des données contribuant à la fois à des prises de décision étayées et à un pilotage précis de leur mise en œuvre, l'automatisation des tâches chronophages, permettent de faire converger l'ensemble des directions vers une mise en œuvre optimale de la stratégie.

De nouveaux profils aux compétences hybrides

Les distributeurs doivent se doter de ressources d'un nouveau genre, des profils capables d'assumer les évolutions et d'imaginer les bonnes analyses (de les réaliser ou de les expliquer aux équipes techniques), de comprendre leur environnement pour prendre de meilleures décisions. Cela nécessite de posséder des capacités d'analyse, des compétences critiques en résolution de problèmes et un état d'esprit tourné sur la technologie. Aujourd'hui, la maîtrise de la technologie et la compréhension des data sont impératives pour les fonctions Marketing, ce n'est plus une option. Cela contribue clairement à rendre les métiers du marketing plus techniques.

Mais on l'a vu, ces fonctions vont avoir besoin de profils hybrides également en matière de compétences métier. Le profil idéal ne sera plus un excellent marketeur ayant réalisé toute sa carrière sur des postes au sein de directions Marketing, mais plutôt des profils aux expériences et compétences multiples qui leur permettront de développer une approche globale, orientée business, avec le client comme centre de gravité.

Le cœur de la transformation n'est pas de savoir comment traiter la donnée ou déployer les solutions techniques mais bien de savoir comment l'organisation va être capable de faire évoluer ses modes de fonctionnement et sa culture du client.

CGI Business Consulting accompagne depuis plus de 15 ans les entreprises de la distribution, du commerce aux consommateurs et du luxe dans leur transformation et dans la déclinaison de leur stratégie opérationnelle

Arnaud Cartigny, Vice Président Retail, Luxe et Lifescience

Florian Martinez Lopez, Manager Retail

Septembre 2020

A propos de CGI Business Consulting

Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature.
Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.
Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.
Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.

CGI BUSINESS CONSULTING