



FICHES
OUTILS

Véronique Bédu
Pascale Le Clech
Éric Dadian

EXPÉRIENCE CLIENT

65
FICHES
OPÉRATIONNELLES



AERC • Éditions
EYROLLES

EXPÉRIENCE CLIENT



Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose **65 FICHES** abordant toutes les facettes de l'expérience client, trace ultime que l'interaction d'un client avec votre marque laissera dans son esprit. Il s'agit aujourd'hui, plus que jamais, de s'assurer que la relation client réponde à son objectif premier : satisfaire et fidéliser les clients qui vous font confiance.

- » Comprendre le glissement qui s'est opéré et s'opère encore entre « relation » et « enchantement » client.
- » Évaluer les avancées et les attendus de l'expérience client aujourd'hui, en prenant en compte les grands chantiers induits par l'arrivée de l'IA.
- » Comprendre, mettre en place et faire vivre l'expérience client dans sa dimension « relationnelle », avec des outils pratiques, directement applicables sur le terrain.
- » Maîtriser les 5 piliers de l'enchantement client : communication, implication, curiosité, innovation, éthique.
- » Évaluer et mesurer les effets de la relation client.

Les ouvrages de la collection **FICHES OUTILS** permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

VÉRONIQUE BÉDU codirige la société CoRelations, spécialisée dans la formation à la relation client. Elle intervient au quotidien auprès des grandes entreprises, principalement dans les secteurs d'activité des télécoms et de la banque/assurance.

PASCAL LE CLECH est consultante formatrice spécialisée dans le management de la relation client, après avoir été responsable d'équipes en centre d'appels. Elle construit et anime des modules de formation auprès d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs.

ÉRIC DADIAN est engagé depuis 30 ans dans la création d'activités de services et d'emplois en France. Après 10 ans passés chez SUP, il crée Intra Call Center à Amiens, qui fusionnera avec CCA International. Il est aujourd'hui président de l'Association Française de la Relation Client (AFRC) et co-fondateur de la marketplace WikipME (plateforme digitale regroupant près de 200 000 chefs d'entreprises).



EXPÉRIENCE CLIENT

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Dessins et illustrations : © Jo Parkinson

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2020
ISBN : 978-2-212-56422-8



Véronique Bédu, Pascale Le Clech et Éric Dadian

EXPÉRIENCE CLIENT



● Éditions
EYROLLES

Sommaire

Introduction	9	
Préface, par Aurélie Jean	11	
MODULE 1	ÉTAT DES LIEUX DE LA RELATION CLIENT	13
» Fiche 1	<u>Historique de la relation client</u>	15
» Fiche 2	<u>La relation client à travers le monde</u>	18
» Fiche 3	<u>La pyramide des besoins client</u>	21
» Fiche 4	<u>Spécificités juridiques appliquées à la relation client</u>	24
» Fiche 5	<u>La modélisation du parcours client</u>	26
» Fiche 6	<u>Le cycle de vie du client</u>	29
» Fiche 7	<u>Les incontournables du client à l'ère de l'IA</u>	33
MODULE 2	LES FONDEMENTS DE L'ENCHANTEMENT CLIENT	35
» Fiche 8	<u>La relation client dans l'économie éclatée</u>	37
» Fiche 9	<u>Le client et la révolution digitale</u>	40
» Fiche 10	<u>Le parcours client vu par le client</u>	43
» Fiche 11	<u>La relation client responsable</u>	46
» Fiche 12	<u>Les applications de l'IA à l'expérience client</u>	48
» Fiche 13	<u>Le management de la relation client à l'ère de l'IA</u>	50

SOMMAIRE

MODULE 3	PREMIER PILIER DE L'ENCHANTEMENT CLIENT : LA COMMUNICATION	53
»»	Fiche 14 S'adapter, mais à qui ?	55
»»	Fiche 15 L'adaptabilité au quotidien	57
»»	Fiche 16 L'empathie	59
»»	Fiche 17 L'empathie en situation difficile : pratiquer la CNV	61
»»	Fiche 18 La gestion des conflits	64
»»	Fiche 19 La réactivité : le « <i>once and done</i> »	68
»»	Fiche 20 La pédagogie	70
»»	Fiche 21 L'accompagnement client	72
»»	Fiche 22 Les incontournables de l'écrit professionnel	75
»»	Fiche 23 Rédiger synthétiquement un courriel	78
»»	Fiche 24 Dialoguer par chat	81
»»	Fiche 25 La communication avec ses collaborateurs	85
»»	Fiche 26 Les actions de communication avec ses collaborateurs	87
MODULE 4	DEUXIÈME PILIER DE L'ENCHANTEMENT CLIENT : L'IMPLICATION	89
»»	Fiche 27 L'engagement	91
»»	Fiche 28 L'argumentation simple et efficace : le SONCAS	93
»»	Fiche 29 L'argumentation simple et efficace : le CAB	96
»»	Fiche 30 L'expertise	98
»»	Fiche 31 La proactivité	100
»»	Fiche 32 L'assertivité	102
»»	Fiche 33 La persévérance	104

»»	Fiche 34	La conviction managériale	106
»»	Fiche 35	L'expertise avec ses collaborateurs	108
MODULE 5	TROISIÈME PILIER DE L'ENCHANTEMENT CLIENT : LA CURIOSITÉ		109
»»	Fiche 36	L'écoute	111
»»	Fiche 37	La reformulation	114
»»	Fiche 38	Le questionnement	117
»»	Fiche 39	Questionner pour enrichir le dialogue	120
»»	Fiche 40	L'ouverture	122
»»	Fiche 41	Développer la curiosité des équipes	124
»»	Fiche 42	Actions d'ouverture	126
MODULE 6	QUATRIÈME PILIER DE L'ENCHANTEMENT CLIENT : L'INNOVATION		129
»»	Fiche 43	La co-construction	131
»»	Fiche 44	Le pouvoir du sens	134
»»	Fiche 45	L'agilité	136
»»	Fiche 46	L'audace	140
»»	Fiche 47	L'innovation managériale	143
»»	Fiche 48	L'innovation avec ses collaborateurs	146
MODULE 7	CINQUIÈME PILIER DE L'ENCHANTEMENT CLIENT : L'ÉTHIQUE		147
»»	Fiche 49	La considération du client	149
»»	Fiche 50	Le respect des engagements	151
»»	Fiche 51	L'attitude de service	153

SOMMAIRE

»» Fiche 52	L'ADN de l'entreprise	156
»» Fiche 53	L'écologie	158
»» Fiche 54	L'éthique du management	161
MODULE 8	L'ÉCHELLE DE L'ENCHANTEMENT CLIENT	163
»» Fiche 55	Co-construire une échelle de l'enchantement client	165
»» Fiche 56	Lancer l'échelle de l'enchantement client	168
»» Fiche 57	Mettre en œuvre l'échelle de l'enchantement client : actions concrètes	171
»» Fiche 58	Mettre en œuvre l'échelle de l'enchantement client : erreurs à éviter	173
»» Fiche 59	Faire vivre l'échelle de l'enchantement client : former	175
»» Fiche 60	Pérenniser et faire évoluer l'échelle de l'enchantement client	178
MODULE 9	VALIDER L'ENCHANTEMENT CLIENT	181
»» Fiche 61	Définir la satisfaction client	183
»» Fiche 62	Différentes mesures de la satisfaction client	186
»» Fiche 63	Gérer l'e-réputation et les avis	190
»» Fiche 64	Baromètre annuel	194
»» Fiche 65	Écoutes qualité	197
Conclusion, par Grégory Renard		201
Remerciements		203
Glossaire		205
Index		211

Introduction

L'EXPÉRIENCE CLIENT : DE LA RELATION À L'ENCHANTEMENT CLIENT

Ce que l'on appelle l'« expérience client » désigne, très concrètement, la trace que l'interaction d'un client avec une marque laisse dans son esprit. Cette expérience est en constante évolution car la relation client se transforme à une vitesse croissante. Selon le secteur et la taille de votre entreprise, les contraintes et les décisions à prendre pour développer cette expérience client sont différentes.

Cet ouvrage se fixe un double objectif :

- évaluer les avancées et les attendus de l'expérience client aujourd'hui, en prenant en compte les grands chantiers induits par l'arrivée de l'IA ;
- comprendre, mettre en place et faire vivre l'expérience client dans sa dimension « relationnelle », avec des outils pratiques, directement applicables sur le terrain.

Nous sommes bien conscients qu'au sein d'un univers mouvant, en constante transformation, où le digital a de plus en plus d'impact sur nos stratégies, notre démarche peut sembler « simpliste ». Mais c'est au contraire parce que nous vivons sans doute la plus grande mutation de

l'expérience client (voir la préface d'Aurélije Jean et la conclusion de Grégory Renard) que nous devons, dès aujourd'hui, construire un socle solide et profondément humain pour s'assurer que la relation client réponde à son objectif premier : satisfaire et fidéliser les clients qui nous font confiance...

L'objectif de cet ouvrage est de vous permettre de faire vivre à vos clients une expérience réussie et de passer d'une relation client « classique » à un « enchantement client » qui changera leur regard sur votre entreprise, les fidélisera, et favorisera le bouche-à-oreille. Ce mode de fonctionnement motivera également vos équipes au travers d'une interaction client plus positive, efficace, et de plus d'autonomie dans l'exercice de leur métier. À terme, cela veut dire, aussi, maximiser les performances de l'entreprise...

- Le module 1 plante le décor, en réalisant un état des lieux de la relation client telle qu'elle se présente aujourd'hui.
- Le module 2 prend en compte les avancées de l'IA et ce qu'elles vont transformer dans les mois et années à venir.

INTRODUCTION

- À partir du module 3, nous déclinons les cinq piliers de l'enchantement client qui forment une base immuable quels que soient votre métier, votre organisation et les canaux de communication que vous utilisez avec vos clients : communication, implication, curiosité, innovation et éthique. Pour chacun de ces piliers, vous trouverez des fiches pratiques sur les thématiques majeures et une à deux fiches en fin de chapitre concernant le management de la relation client, la théorie sur le sujet, ainsi que des exemples d'actions pratiques à mettre en œuvre.
- Les modules 8 et 9 sont dédiés à la création de votre « échelle de l'enchantement client », avec des outils pour vous permettre de réaliser, pas à pas, votre propre transformation vers l'enchantement client et de la faire vivre au quotidien. Les auteurs de cet ouvrage ont eu l'occasion de mettre en œuvre à plusieurs reprises cet outil et ont pu en constater l'efficacité, quels que soient les enjeux et la taille de l'entreprise.

Préface

LE CLIENT DEVIENT UN COLLABORATEUR : LE NOUVEAU PARADIGME DE LA RELATION CLIENT À L'ÈRE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

La société vit aujourd'hui l'une de ses transformations les plus profondes et les plus intangibles : la data, les algorithmes, ou encore les réseaux neuronaux, sont autant de mots propres à la révolution numérique, que de termes obscurs pour les utilisateurs lambda que nous sommes. Pourtant, à l'ère de l'intelligence artificielle, ces accélérations technologiques entrent en scène dans le monde de la relation client et l'usage de ces outils sort du contexte uniquement scientifique pour s'élargir à toutes les entreprises et toutes les industries. Quel que soit le domaine d'activité, du luxe à l'agroalimentaire, en passant par la finance et le commerce de détail, ces industries voient leurs modes de fonctionnement et leurs stratégies se transformer pour s'adapter à une nouvelle façon de produire, de vendre, ou encore de communiquer. Cette transformation technologique invite l'entreprise à entrer dans un nouveau paradigme d'expérience qui donne un sens neuf et innovant à cette relation bilatérale : le client devient un collaborateur.

Dans le livre *The Inversion Factor* (éditions MIT Press, 2017), les auteurs Linda Bernardi, Sanjay Sarma et Kenneth Traub expliquent que la data, associée aux développements technologiques dans le domaine de l'IoT (*Internet of Things*) et aux objets connectés, inverse le modèle de l'entreprise. L'entreprise ne vend plus un produit mais un service, et le client devient un collaborateur. En effet, alors qu'une entreprise vendait traditionnellement un produit, elle propose aujourd'hui une expérience client autour de laquelle le client n'est plus un simple consommateur, mais aide à l'élaboration de ce service par une collaboration intelligente, responsable et éthique entre lui (au travers de sa data) et l'entreprise en question. Alors que le client utilise un outil connecté au quotidien, sa data collectée lors de l'usage va permettre, par une boucle de rétroaction, d'adapter en temps quasi réel les spécifications de l'outil concerné. Le client collabore donc avec l'entreprise pour améliorer son expérience à partir d'une meilleure compréhension et analyse de ses usages.

PRÉFACE

Ce nouveau paradigme invite les acteurs de l'entreprise à se transformer. Comprendre la data, son utilisation et ses sources permet de se positionner différemment dans l'organisation de l'entreprise en devenant d'une certaine manière un facilitateur analytique. Chaque employé peut, par son métier, contribuer à la stratégie analytique de l'entreprise et permettre à cette dernière de devenir *data-driven*. Ainsi, l'entreprise peut prendre une nouvelle voie où les acteurs de l'entreprise sont augmentés par la technologie, et revalorisés au sein de leur orga-

nisation. Les entreprises *data-driven* considèrent davantage l'humain en le remettant au cœur de leurs stratégies, en valorisant sa data d'usage, afin de personnaliser le service qui lui est rendu. Et ce service concerne tout autant le collaborateur en interne que le client en externe, la boucle est bouclée!

Aurélie JEAN, Ph. D

*Docteur en sciences et entrepreneur,
spécialiste des algorithmes
et des simulations numériques*



Module 1

ÉTAT DES LIEUX DE LA RELATION CLIENT

A force d'évoquer et de mettre en pratique sans trop de discernement une « relation client » stéréotypée, celle-ci a perdu de son sens, voire de sa substance tant auprès des clients, qui la pensent comme un dû, qu'auprès des collaborateurs qui ne voient pas toujours de sens à ce qu'on leur demande.

Il s'agit donc de revisiter ses fondamentaux et de les remettre en perspective en prenant en compte les nouvelles données, tant des attentes client que de l'évolution des moyens à disposition.

Ce regard croisé, qui porte sur la diversité des visions dans le monde et aussi sur des aspects sociologique, marketing et juridique, nous offre un état des lieux factuel de la relation client aujourd'hui.



»»	Fiche 1	Historique de la relation client	15
»»	Fiche 2	La relation client à travers le monde	18
»»	Fiche 3	La pyramide des besoins client	21
»»	Fiche 4	Spécificités juridiques appliquées à la relation client	24
»»	Fiche 5	La modélisation du parcours client	26
»»	Fiche 6	Le cycle de vie du client	29
»»	Fiche 7	Les incontournables du client à l'ère de l'IA	33

La relation client est, par définition, aussi ancienne que l'activité commerciale. Elle existait dans les boutiques, foires, marchés... puis elle a été pensée et structurée via les forces de vente, le marketing, les catalogues, etc. Néanmoins, avec l'apparition des nouvelles technologies, elle s'est formalisée, professionnalisée, et s'est aussi dégagée de la seule activité de vente.

» LE CENTRE D'APPELS, À L'ORIGINE DE LA RELATION CLIENT

Les racines

En 1935, Georges Mandel, alors ministre des PTT, recherche des usages pour une nouvelle technologie qui vient de naître, le téléphone. Il crée le premier centre téléphonique avec SVP (première numérotation à lettres) qui deviendra SVP 11 11, puis 01 47 87 11 11 et sera loué pour de nombreuses émissions de télévision comme *Les Dossiers de l'Écran*, *L'Heure de Vérité* ou encore *Perdu de vue*.

Les centres d'appels se sont développés ces trente dernières années au gré des évolutions des technologies de la téléphonie, puis de l'intégration de l'informatique, de l'Internet et du mobile, dans des secteurs d'activité très ciblés – assistance médicale, tourisme, télécoms, fundraising, banque-assurance...

La maturité

Le marché des centres d'appels croît rapidement à partir de 1995. La France a longtemps été à la traîne en matière de centres d'appels par rapport

à ses voisins européens pour plusieurs raisons : la dérégulation tardive des télécoms (1998), le succès du Minitel pour gérer les services consommateurs, le manque de culture téléphonique des français (on préfère se déplacer ou écrire pour s'informer, acheter ou laisser une réclamation).

La multiplication des centres d'appels depuis les années 1997-1998 est la conséquence majeure de la prise de conscience par les entreprises de la nécessité d'améliorer leur relation client. Certains secteurs comme les opérateurs de téléphonie mobile, les banques et assurances à distance, puis en 2000 les fournisseurs d'accès Internet, ont énormément contribué à cette accélération.

En effet, sous la pression de la concurrence, les entreprises ont été obligées de procéder à d'importants changements pour mieux connaître leurs clients (plus exigeants, plus versatiles), les fidéliser et en acquérir sans cesse de nouveaux; l'élément clé différenciateur est devenu sans conteste le service perçu par le client.

Développement des centres d'appels depuis 1995			
	Royaume-Uni	Allemagne	France
1995	150 000 agents	70 000 agents	70 000 agents
2000	300 000 agents	150 000 agents	180 000 agents
2018	1 100 000 agents	800 000 agents	300 000 agents

Source : AFRC-CESMO-Centre d'appels

» DU CENTRE D'APPELS À L'EXPÉRIENCE CLIENT

Nouveaux médias, nouvelles attentes client

Si le téléphone a été le média qui a boosté la relation client, aujourd'hui le service client intègre tous les médias pour offrir au client le canal de communication qui lui correspond le mieux : e-mail, chat, réseaux sociaux, web, SMS...

L'arrivée des smartphones en 2007, en France, mais également dans de nombreux pays, a placé les consommateurs au centre des processus de l'entreprise. Qu'il s'agisse d'un usager, d'un citoyen, d'un consommateur ou d'un client, l'individu attend de la marque une relation ultra-personnalisée, empathique, toute en compréhension de ses attentes tout en lui laissant une parfaite autonomie de décision.

La relation client se complexifie. Le client souhaite de plus en plus interagir avec ses fournisseurs, il délaisse bien vite l'entreprise qui ne le comprend pas. L'enjeu de fidélisation et de développement commercial est donc devenu fondamental. Chaque contact client doit servir à développer une connaissance client forte et faire naître une intelligence de la relation qui soit à toute épreuve ; c'est ce qu'on appelle l'« expérience client ».

Nous sommes passés de l'ère des centres d'appels qui répondaient aux demandes à celle de l'expérience client co-crée avec les clients.

Nouveaux métiers, nouvelles qualifications

Le centre d'appels est désormais appelé « service client ». Il est au cœur de la relation client et ses missions tendent à se diversifier pour couvrir désormais toute la chaîne du service client (avant-vente, après-vente, back office...). De l'assistance client au support des réseaux de distribution, de la qualification des prospects à

la gestion de la relation client, au télémarketing, à la télévente, au recouvrement, le centre d'appels a de multiples vocations.

Autrefois les métiers de la relation client, qualifiés de « petits boulots », étaient confiés à des étudiants ou des comédiens pour des opérations ponctuelles. Puis ces professions sont devenues des activités à caractère intellectuel, faisant appel à de réelles compétences et offrant des perspectives d'évolution professionnelle vers d'autres fonctions transversales ou plus hiérarchiques.

Canal Plus, Nespresso, Bouygues Telecom, Free, Orange, SFR, EDF, Engie, Vente-privee.com, Pierre & Vacances, PMU, Société Générale : toutes ces entreprises ont choisi de développer leurs centres d'appels où l'offre s'est considérablement étoffée avec des formations adaptées et des missions ayant tendance à devenir toujours plus complexes, pour des personnels de plus en plus qualifiés et de même niveau de culture que leurs clients. Grâce aux centres d'appels de ces entreprises, une industrie de main-d'œuvre s'installe dans des villes avec des bassins au potentiel d'emploi important (Amiens, Lille, Nantes, Reims, Rouen...). Elles participent efficacement à l'aménagement du territoire car aujourd'hui, avec la maturité des technologies de l'information, toute région peut les accueillir pour reconvertir des emplois industriels en emplois de service.

Facteurs de succès

Parfois considérés comme des centres de coûts, les retours sur investissement du centre d'appels sont visibles au travers de l'image de l'entreprise, du taux de fidélisation du client, de la croissance des ventes, d'une campagne de publicité ciblée, de correction instantanée de processus de fabrication, de la mise en place d'une base de données. Associer au bien le conseil, la livraison,

l'installation et la relation client est devenu une évidence marketing.

Vers la reconnaissance de nouveaux métiers et de leur diversité

Les métiers de la relation client exigent une formation spécifique, une habileté technique et intellectuelle résultant de l'expérience, et sont régis par une organisation entrant dans un cadre légal. C'est une activité qui nécessite désormais une qualification professionnelle, exercée de manière régulière.

De plus cet assemblage technologique semble répondre aux besoins des entreprises et des organisations publiques, d'appréhender plus en profondeur la relation avec le client, les consommateurs, utilisateurs pour encore mieux les servir. Cette convergence informatique-téléphonie permet aux femmes et aux hommes qui appartiennent à ces centres de personnaliser une relation suivie avec chaque consommateur; elle évite les déplacements, donne des réponses immédiates, offre un service personnalisé, permet d'adapter les produits aux besoins de chacun.

Les missions des centres d'appels se sont énormément diversifiées depuis 2000 pour couvrir toute la chaîne du service client (avant-vente, après-vente, vente, service client, information, conseils, assistance, rétention de clients perdus, génération de « leads », gestion des réclamations, renseignements commerciaux, campagnes radio-TV, renseignements pratiques – vie quotidienne, cuisine, bricolage, météo, circulation, jeux... –, vente par correspondance, téléachat,

gestion de rendez-vous pour force de vente, cabinet médical, conseil juridique, fiscal, conseil comptable, assistance médicale et ménagère, hot-line informatique, SAV, services publics, pompiers, SAMU, Pôle emploi, annuaires téléphoniques, e-commerce...); l'ensemble des secteurs d'activités et les entreprises de toute taille s'y intéressent, et cela exige d'intégrer du personnel dans la durée, ce qui nécessite des formations et la reconnaissance d'un vrai métier.

POUR RÉSUMER

- ▶ La relation client existe depuis aussi longtemps que les relations commerciales. Les centres d'appels se sont développés tout au long des trente dernières années, au rythme des évolutions technologiques. Ils se sont transformés en centres de contact pour aboutir aux services relation client que nous connaissons aujourd'hui.
- ▶ Autrefois considérés comme « petits boulots » pour étudiants, les métiers de la relation client demandent désormais des formations spécifiques et offrent de réelles possibilités d'évolution professionnelle.
- ▶ Cette évolution a permis une amélioration de la relation conseiller/client, et par là même une évolution des missions qui vont aujourd'hui de l'avant à l'après-vente, en passant par l'assistance, la réclamation ou l'information client.

▶ fiche 2

La relation client à travers le monde

▶ fiche 5

La modélisation du parcours client

▶ fiche 8

La relation client dans l'économie éclatée

▶ fiche 9

Le client et la révolution digitale

La relation client est un secteur qui s'est développé au rythme des évolutions technologiques depuis plus de vingt ans dans tous les pays européens et dans le monde, avec des différences liées aux règles et codes de chaque pays en matière sociale, fiscale mais aussi compte tenu des pratiques et des cultures locales, sans oublier les comportements des utilisateurs.

» UNE ACTIVITÉ EN CROISSANCE CONTINUE

Les demandes d'interactions client structurées offrent des opportunités pour un nouveau développement, une croissance soutenue. Les activités des centres de contact représentent une partie importante de l'activité économique européenne (3 % de la population active avec 4 millions d'emplois directs en Europe et 5 millions aux États-Unis).

Ce secteur d'activité est appelé à croître régulièrement au cours de la prochaine décennie, avec de nettes différences d'élan et de concentration entre les différents pays et les clusters régionaux. Nous assisterons à un déplacement progressif de l'activité relation client vers l'Est, plutôt que vers l'Europe centrale, au fur et à mesure que la situation dans la partie orientale de l'Europe rattrapera voire dépassera la maturité des centres de contact de l'Europe occidentale. La croissance globale sera d'autant plus importante si, en Europe du Sud, l'activité atteint son plein potentiel (► **cas pratique**).

» CRÉATIVITÉ ET PERSONNALISATION : DES PISTES À SUIVRE À TRAVERS LE MONDE

Les marques et la relation client doivent aujourd'hui tenir compte d'un monde hyperactif

qui tente, dans le désordre mais avec beaucoup de créativité, de se réinventer comme le font de nombreuses enseignes.

Exemples aux États-Unis

American Girl : cette marque de poupées a transformé son magasin en une véritable maison de poupée géante. Les visiteurs ont accès à des stands de personnalisation, à un hôpital pour poupées et à une cafétéria avec sièges pour prendre le thé avec votre ami miniature. Un salon propose également un relooking pour la poupée et son propriétaire. Entrer dans American Girl ne se limite plus à acheter une poupée ; c'est entrer dans l'univers de la poupée. Ces expériences prolongent le temps passé dans le magasin et augmentent les dépenses, chaque activité ayant un prix.

Cover Girl : cette marque de cosmétiques dispose de miroirs intelligents qui permettent aux clients de demander des articles de différentes tailles et couleurs, de parcourir les recommandations et les catalogues d'articles dans le magasin, de demander de l'assistance à des collaborateurs, et qui donnent à l'enseigne l'occasion de collecter des données uniques sur le comportement et l'identité des clients.

Exemple en Chine

New Retail est un concept introduit par Alibaba qui fait la distinction entre numérique et phy-



Cas pratique

Aux États-Unis, à l'heure où les points de vente sont de plus en plus challengés par les nouvelles technologies et les nouvelles manières de consommer et d'acheter, le commerce de proximité reste une question de survie : le géant du web Amazon a d'ailleurs annoncé vouloir ouvrir 3 000 nouveaux magasins automatiques d'ici 2021.

sique. Il s'agit de penser au-delà des contraintes du système bipartite des opérations de vente au détail, du commerce électronique et de la vente au détail traditionnelle. L'idée consiste à utiliser un système d'exploitation entièrement nouveau pour atteindre et inciter les consommateurs à se rendre en magasin pour vivre une expérience : un tout nouveau mélange de design d'expérience humaine, numérique et physique, un système qui offre aux consommateurs un nouveau moyen d'inspiration, de sélection, de gratification immédiate, de sensation physique et de commodité.

Venus des États-Unis, de nouveaux concepts s'imposent à peu

- **Smart places** – Smart City et Smart Home sont des prétextes pour nous projeter dans l'expérience utilisateur et citoyenne du futur. Ces lieux accueillent des écosystèmes ouverts et innovants qui favorisent la combinaison des technologies. Même l'habitacle de la voiture connectée devient un lieu où l'expérience émotionnelle est sublimée.
- **Smart shopping** – La Beauty Tech offre les meilleurs exemples de personnalisation avec ses miroirs connectés et des solutions de conception de cosmétiques à domicile. L'expérience d'achat est *cashless, seamless, frictionless* dans un monde «phygital» où la technologie brise toutes les frontières. Le passage en caisse tente de devenir un vieux souvenir et des stores mobiles veulent s'imposer dans la rue.
- **Smart interfaces** – Les interactions deviennent de plus en plus intuitives. La voix, le toucher, le regard permettent d'interagir sans efforts avec son environnement. Les technologies (biométrie, réalité virtuelle...)

convergent vers des interfaces pour obéir aux désirs du consommateur. C'est l'enjeu de la concurrence entre Google et Amazon. Ils multiplient les devices et les partenariats pour mettre en scène leurs assistants dans des espaces connectés où ils s'intègrent dans les voitures, les frigidaire, les fenêtres...

Les logiciels et applications rivalisent également d'ingéniosité

- MishiPay offre l'expérience du *self checkout* mobile : les clients scannent simplement un article qu'ils souhaitent acheter avec leur smartphone, ils peuvent payer en application avec n'importe quelle carte de crédit ou de débit majeure, Apple Pay ou PayPal. Le paiement désactive automatiquement l'étiquette de sécurité de l'article et le client est libre de quitter le magasin.
- Amazon teste en Virginie la livraison du dernier kilomètre avec drones de livraison qui automatisent la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Nike App : l'application déverrouille toutes les fonctionnalités dans le nouveau magasin House of Innovation Store, et propose des offres promotionnelles et différentes expériences : Click and Collect, Personal shopper, Shop the look, Instant CheckOut.

» DES VISIONS DISPARATES SELON LES PAYS

L'environnement réglementaire européen, par exemple sur la protection des données personnelles (RGPD), se resserre davantage et crée des disparités avec les États-Unis et la Chine. L'éthique est au centre des débats. Avec les scandales liés aux fuites de données, c'est l'heure de la transparence pour les entreprises