

DONNER FORME À L'EXPÉRIENCE MOBILE

UTILISER UNE PLATEFORME MOBILE POUR
ATTIRER ET ACCROÎTRE L'ENGAGEMENT CLIENT



LES POINTS CLÉS

Le monde se transforme et passe de l'ère du commerce, en face-à-face, facilité par des moyens de paiement physiques, à celle du mobile, des transactions numériques et des conversations en ligne. Cette transformation produira fatalement des gagnants et des perdants.

Réussir dans ce nouvel environnement suppose de nouveaux modes de pensée :

- Les paiements n'échappent plus à la sphère du marketing ; ils sont désormais le point de départ vers un engagement plus profond du client avec la marque numérique du distributeur.
- Les distributeurs doivent passer à la nouvelle génération de promotions et de programmes de fidélité permis par l'environnement mobile d'aujourd'hui, qui mettent l'accent sur des relations fréquentes et personnalisées plutôt que sur des transactions stéréotypées.
- L'expérience client doit être au cœur de la pensée mobile, qu'il s'agisse de compléter l'expérience de marque existante ou d'innover via de nouveaux services.

Les distributeurs doivent d'ores et déjà réfléchir à l'intégration des paiements mobiles, du programme de fidélisation et d'autres services à valeur ajoutée en une stratégie d'expérience mobile unifiée.

LES PAIEMENTS MOBILES

Les modes de paiement en grande consommation traversent une phase de profond bouleversement : les clients mobiles sont de plus en plus fréquents, les transactions numériques se multiplient et de nouveaux acteurs font leur apparition. La conséquence est que les distributeurs doivent faire face à des risques financiers et stratégiques importants – mais ceux qui adoptent une stratégie innovante et agressive ont des possibilités nouvelles d'améliorer l'expérience de leurs clients. Dans ce contexte, les enseignes doivent bien mesurer les cinq principaux changements à l'œuvre dans le monde des paiements.

Les nouveaux prestataires bouleversent les écosystèmes et modèles économiques

du paiement. La chaîne de valeur n'est plus occupée par les seules banques et réseaux de cartes de paiement, elle comprend désormais des start-up (Square), des entreprises technologiques (Apple, PayPal), des opérateurs télécoms et des détaillants proposant des systèmes de paiement en circuit fermé (Starbucks).

Les solutions nouvelles produisent une offre de valeur supérieure dans le paiement et les domaines connexes.

Les nouveaux prestataires et les nouvelles formes de partenariat offrent des solutions de paiement plus rapides et moins onéreuses qui sont aussi plus pratiques et plus sûres que les paiements traditionnels par carte ou espèces. Par exemple, les distributeurs en ligne proposant l'achat « en un seul clic » ou des applications comme Uber rendent le processus de paiement totalement invisible, la transaction et la délivrance du reçu s'effectuant sans aucun effort du client.

Les attentes des clients, en constante évolution, favorisent l'innovation.

« N'importe où, n'importe quand » est le nouveau mot d'ordre du commerce, des achats et des paiements. À mesure que les propositions s'améliorent, les clients attendent de plus en plus une facilité d'utilisation sans faille lorsqu'ils se servent d'un mobile pour chercher un produit ou un distributeur, lire des avis, comparer les prix, et bien sûr effectuer des achats et des paiements. Ces exigences accrues ne se limitent pas aux consommateurs : les distributeurs et les entreprises demandent aussi des solutions plus rapides, plus sûres et plus internationales pour les services professionnels auxquels ils ont recours.

Les règles et les normes sont remises en question par l'accélération du changement.

Auparavant, des réseaux de paiement comme Visa ou MasterCard dominaient via la puissance de leur marque et fixaient les règles tout au long de la chaîne de valeur. Mais avec l'émergence de nouveaux modèles économiques – qui s'accompagnent de nouvelles normes de sécurité, d'authentification et de paiement par jetons virtuels (« tokenisation » en anglais) –, d'autres acteurs, y compris les distributeurs, ont la possibilité de fixer les règles de leur écosystème.

Les données deviennent un enjeu majeur.

Les plateformes mobiles permettent de récolter bien plus de données sur les clients : identités, géolocalisation, historiques de recherche, achats auprès de commerçants multiples, temps passé en magasin. Mais qui est propriétaire de ces données et qui est autorisé à les utiliser ? Les nouveaux acteurs, au premier rang desquels les opérateurs télécoms et les « wallets » (portefeuilles virtuels ouverts), commencent déjà à les revendiquer. Les distributeurs doivent être conscients du potentiel de ces données – et du risque d'en être privés. Et le règlement général sur la protection des données – RGPD, GDPR en anglais –, en application en Europe dès mai 2018, change les règles dans ce domaine, restituant aux personnes la propriété de leurs données et rendant possible leur transfert.

Ensemble, ces tendances ont trois conséquences majeures pour les distributeurs :

1. LES PAIEMENTS DES CLIENTS, TOUT COMME LA RELATION COMMERCIALE, SONT DE PLUS EN PLUS CONVOITÉS

Avec l'évolution des modèles économiques et des écosystèmes du paiement, les réseaux sociaux, les fabricants de téléphones et les fournisseurs de wallets cherchent à s'approprier une relation client qui était auparavant du domaine des distributeurs. La conséquence est que ces sociétés acquièrent un levier leur permettant d'orienter les clients vers les formes de commerce et enseignes de leur choix.

Si les distributeurs ne réagissent pas, ils risquent de perdre leur capacité à communiquer avec le client, réduisant du même coup la notoriété de leur marque et le niveau de fidélité de leurs consommateurs. De plus, ils risquent de devoir affronter une concurrence accrue pour demeurer dans l'éventail des marques envisagées par le client au sein de ces plateformes élargies.

Malheureusement, les enseignes établies ne sont pas les mieux placées dans ce nouveau processus de construction relationnelle, les plateformes mobiles se situant souvent en première ligne de l'interaction client. Les achats et les courses deviennent des éléments incorporés à ces plateformes et la plupart des décisions se prennent sur la base de discussions via les canaux numériques ou les réseaux sociaux. L'impact est gigantesque : 69 % des acheteurs sur mobile ont déjà changé de fournisseur après des comparaisons de prix, alors que 79 % ont déjà modifié leur achat dans un magasin après y avoir lu des critiques sur un produit¹. S'assurer que l'enseigne maintient ou renforce sa présence dans les conversations est désormais un enjeu capital pour les distributeurs.

2. COMPRENDRE LE MONDE DES PAIEMENTS EST INDISPENSABLE

Les distributeurs s'éloignent d'ores et déjà de l'attitude consistant à considérer le suivi des paiements comme une simple ligne dans la liste des tâches opérationnelles à accomplir. Ils doivent non seulement changer d'approche, mais aussi sans cesse réactualiser leur réflexion et maintenir un niveau élevé de compréhension de ce qui se passe dans ce secteur.

Cette mise à jour permanente est rendue nécessaire par la multiplication des formes de paiement, des canaux et des technologies, qui exige elle-même une évaluation régulière des coûts et des procédures opérationnelles à des fins d'optimisation. Pour s'en convaincre, il suffit de constater que les investissements dans les entreprises dédiées aux nouvelles formes de paiement ont atteint 3 milliards de dollars en 2015. En outre, la confiance croissante des consommateurs à l'égard des « banques » non traditionnelles accroît le risque d'une hausse des frais de paiement et d'une complexité accrue des transactions : traitement, fraude, connexions techniques, opérations en magasin, règlement des litiges, tout doit être pris en compte.

Pour les directeurs commerciaux et marketing, cette compréhension est clé lorsque de nouvelles formes de paiement ou de nouvelles expériences mobiles sont envisagées pour l'enseigne. L'exécution réussie de ce type de projet permet au distributeur de conserver la maîtrise du processus de paiement, l'aidant par la même occasion à protéger ses sources de données et sa relation client.

¹ Réserve Fédérale (États-Unis), Rapport sur le Consommateur et les Services Financiers Mobiles, 2016

3. INNOVER DANS LES PAIEMENTS ET LE COMMERCE DIGITAL CRÉE DE RÉELLES OPPORTUNITÉS POUR LES DISTRIBUTEURS

Ce dont les distributeurs doivent d'abord prendre conscience, c'est que le commerce mobile et digital peut attirer et améliorer le niveau d'engagement de leurs clients les plus fidèles. Les processus d'achat et de paiement s'intègrent mieux à l'expérience client dans son intégralité, rendant ainsi possibles des services à valeur ajoutée plus créatifs.

En magasin comme à l'encaissement, ces services peuvent prendre la forme d'options de paiement digitales, d'un marketing ou de conseils propres au magasin, d'une fonction de self-scanning incluse dans une application mobile. En utilisant les nouvelles potentialités mobiles, l'enseigne peut rendre l'expérience en magasin plus harmonieuse et plus personnelle.

Au-delà des achats traditionnels en magasin, les exemples vont des services mobiles de livraison ou de retrait en magasin (« click-and-collect ») aux partenariats avec les réseaux sociaux et fournisseurs de solutions de paiement. Enfin, il existe des moyens d'accroître les taux d'adoption en associant les paiements à un programme de fidélité actualisé, comme décrit ci-dessous.

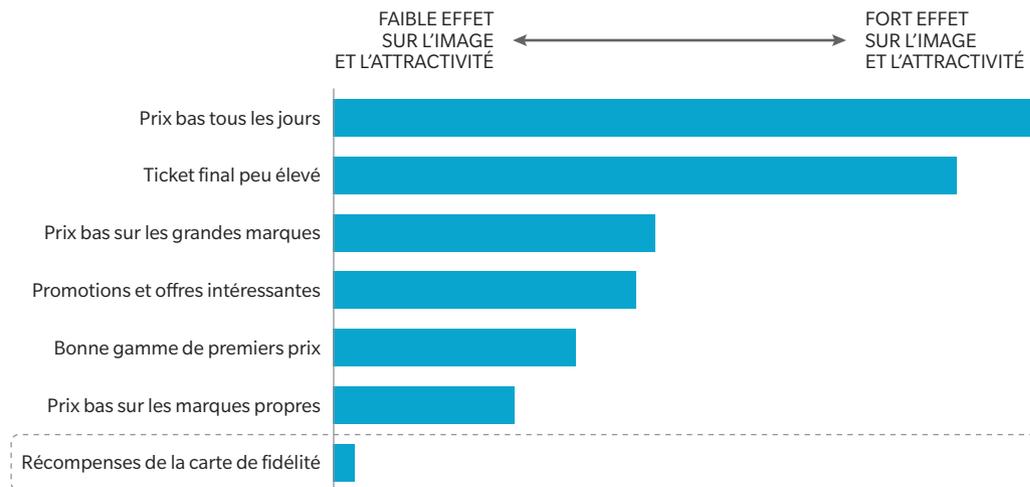
PROGRAMMES DE FIDÉLISATION ET DE RÉCOMPENSE

Les programmes de récompense et de fidélisation sont un moyen stratégique pour les distributeurs de maintenir et d'améliorer des relations clients menacées par les nouveaux concurrents. Cependant, comme dans le cas des paiements, les programmes de fidélité subissent des transformations importantes dues aux nouvelles potentialités mobiles et digitales.

De nombreux programmes de fidélité en place dans la distribution alimentaire peuvent être décrits comme indifférenciés, sous-exploités, coûteux dans l'acquisition de données et neutres à négatifs en termes de rentabilité :

- Les programmes actuels sont souvent stéréotypés et rattachés aux transactions : ils offrent des points ou des remises au client, sans lien avec les spécificités de l'enseigne et sans offre personnalisée ni expérience originale.
- Ces programmes ont très peu d'impact sur l'image de l'enseigne (voir l'illustration 1). Les distributeurs manquent à l'occasion d'influer sur les comportements et d'améliorer l'expérience d'achat, en particulier pour leurs clients les plus fidèles.
- Avec un impact aussi faible sur leur image, de nombreux distributeurs justifient le coût de leur programme de fidélité par les données qu'il leur permet de récolter, et qui peuvent être utilisées pour éclairer les décisions commerciales, vendues aux fournisseurs ou exploitées pour des campagnes ciblées.
- Toutefois, ces bénéfices sont souvent insuffisants pour compenser les coûts de mise en œuvre du programme. Une hausse significative des ventes est indispensable pour contrebalancer ces coûts, et la valorisation du programme ne peut se limiter à la fourniture de données.

Illustration 1: Les facteurs d'image en distribution alimentaire



La nouvelle génération de programmes de fidélité doit être plus « humaine », c'est-à-dire centrée prioritairement sur la relation client, et offrir des récompenses diversifiées en lieu et place des remises standardisées. Les programmes doivent envisager la construction de la relation et les avantages fournis de manière plus ouverte, produisant en retour des comportements fidèles par leur valeur intrinsèque et considérant la relation comme un actif, sans se concentrer sur le seul compte de résultat. Des enseignes innovent déjà dans ce domaine, avec des techniques variées dépassant le simple échange transactionnel :

« **Ludification** » : Teleflora offre des points pour chaque action, y compris les commentaires des utilisateurs, leurs réponses aux questions d'autres clients ou la publication de posts sur Facebook. À mesure que le nombre de points augmente, les clients voient leur statut évoluer. Un classement met également en avant les clients enregistrant les meilleures performances.

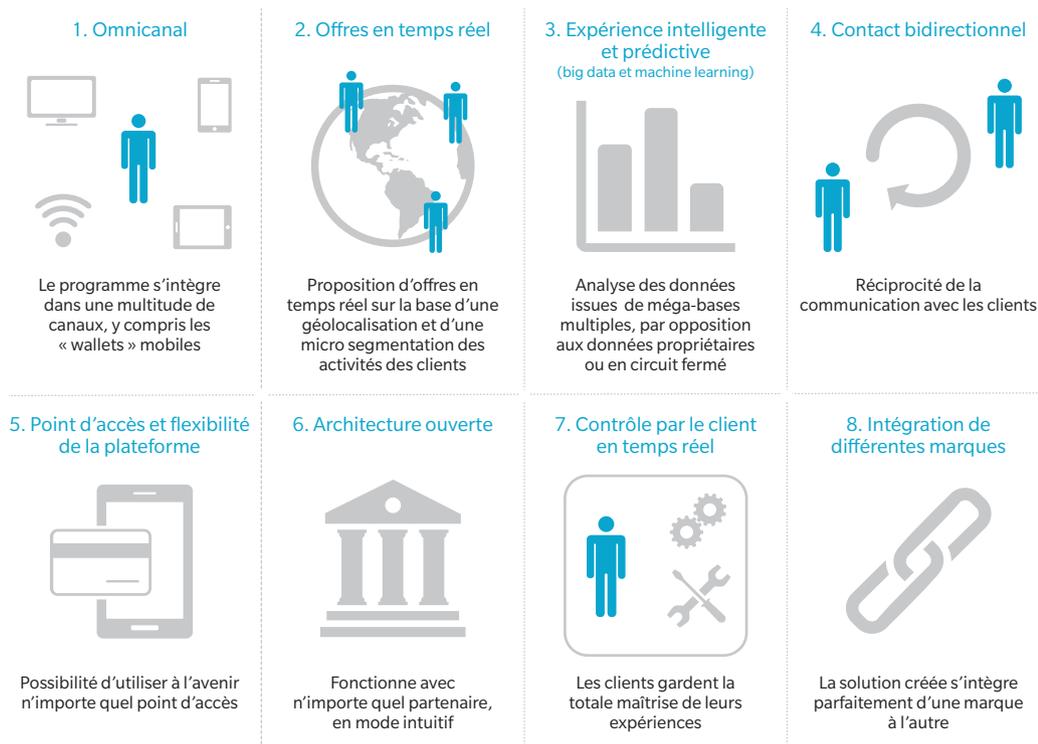
Intégration des réseaux sociaux : Victoria's Secret organise des concours dotés de prix de 500 \$ pour les clients publiant les meilleures photos sur Instagram. Pour y participer, le client doit s'inscrire au programme de fidélité et télécharger l'appli sur son mobile.

Personnalisation : Les vendeurs de GameStop sont équipés de tablettes leur permettant de connaître l'historique d'achat des clients pour leur faire des recommandations adaptées. Les récompenses et remises offertes sont propres à chaque client et basées sur cet historique.

Cohérence avec le positionnement de l'enseigne : Plutôt qu'un programme de fidélité classique, Pret À Manger pratique une politique permettant au personnel de caisse de distribuer des avantages à discrétion, par exemple le café offert par la maison. L'enseigne utilise cette technique pour promouvoir une image conviviale et moins institutionnelle.

Bien sûr, les exigences d'un programme de fidélité en termes de capacités internes, de plateformes et d'analyse marketing sont, elles aussi, déterminantes (voir l'illustration 2). Au-delà des prérequis techniques, le chapitre suivant aborde également les composantes stratégiques nécessaires à la réussite d'une plateforme mobile qui renforce la fidélité.

Illustration 2: Les exigences techniques d'un programme de fidélité



METTRE EN ŒUVRE UNE APPLI MOBILE

En matière de création d'applications mobiles, il est facile de tomber dans le piège des dernières tendances et du côté « strass et paillettes ». La réalité est qu'emporter l'adhésion des clients représente un énorme défi pour tous les concepteurs d'applis. Les applis dédiées à la vente de détail ne représentent qu'environ 5 % du temps global d'utilisation et la majeure partie d'entre elles sont supprimées au bout d'une journée. Mais si l'on y parvient, le succès d'une plateforme mobile produit des résultats importants pour le distributeur :

- Il dope le chiffre d'affaires en facilitant les transactions et en renforçant le niveau d'implication, de personnalisation et d'interactivité (les utilisateurs d'appli motivés dépensent jusqu'à 25 % de plus chaque mois et leur fréquence de visite en magasin est supérieure de 59 % à la moyenne).
- Il diminue les coûts en offrant un marché potentiel fondé sur le consentement aux fournisseurs susceptibles d'entrer en interaction positive avec les produits et services de l'enseigne.
- Il permet au distributeur de poser les jalons d'une croissance à long terme en construisant l'infrastructure qui lui permettra d'entretenir un dialogue pertinent avec ses clients.

Nous avons vu plus haut que les paiements et les programmes de fidélité sont des ingrédients essentiels à la concrétisation de ces résultats. Mais comment les associer pour créer une plateforme mobile animée et attractive ?

La solution est d'adopter une approche globale qui ne se préoccupe pas seulement de l'environnement mobile, mais qui s'intègre dans la stratégie de marque et de clientèle de l'entreprise tout entière (voir l'illustration 3). Voilà pourquoi certaines composantes majeures de l'image et de la perception client doivent être bien établies avant de lancer l'appli. Tout en passant ces éléments en revue, nous examinerons le cas de deux enseignes, Sephora et Bed Bath & Beyond, qui ont réussi à bâtir leur plateforme mobile autour d'une stratégie de marque existante.

ÉTUDE DE CAS : À QUOI RESSEMBLE UNE « BONNE » PLATEFORME MOBILE ?

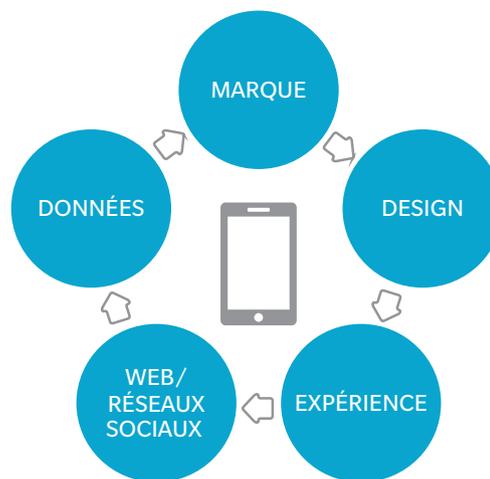
L'application mobile Starbucks, couplée au programme de fidélité et à la plateforme de paiement de la chaîne, rassemble désormais 12 millions d'utilisateurs et représente plus du quart des transactions de Starbucks¹. Son efficacité découle de la manière dont elle s'intègre dans un écosystème plus large :

Le programme est un volet incontournable de l'expérience client. Les clients reçoivent des offres individualisées donnant droit à des « étoiles » (l'unité de compte des récompenses) sur la base de leurs préférences et de leur localisation. De plus, des options comme la commande et le paiement mobiles destinés à éviter les files d'attente ou encore la seconde boisson gratuite en café filtre et thé sont réservées aux membres du programme.

Il fait partie intégrante de la stratégie de distribution. En plus des achats en magasin et commandes en ligne, des articles provenant d'autres enseignes ou d'autres circuits de distribution (comme du café en grains, du thé, des dosettes, des boissons fraîches) peuvent également faire gagner des « étoiles » via l'appli.

Le processus de paiement s'intègre harmonieusement. Les unités de compte Starbucks, les cartes prépayées et les règlements monétaires (par exemple, via une carte bancaire préenregistrée) sont intégrés dans le programme et faciles à utiliser dans le point de vente. Utiliser l'appli pour payer est aussi plus pratique et accélère le processus d'achat pour le client.

Illustration 3: Les composantes techniques d'une stratégie « marque et client » globale



¹ Starbucks, Résultats T3, 2016

Avant toute chose, il convient d'identifier ce qui rend l'**expérience de votre marque unique vu de vos clients**, c'est-à-dire les composantes de l'expérience qui motivent les clients les plus fidèles. La plateforme mobile capitalisera sur ces expériences pour délivrer une image et un discours cohérents.

Par exemple, les coupons « 20 % » de Bed Bath & Beyond vont bien plus loin qu'une simple remise : ce sont des outils marketing reconnus, associés à l'enseigne, qui servent « d'indicateurs d'achat » aux clients les plus fréquents. Leur appli mobile leur propose de temps à autre ces coupons qu'il n'est plus nécessaire d'attendre par voie postale et qu'ils peuvent utiliser quand bon leur semble. Pour accroître encore le niveau d'intégration de l'expérience, l'appli permet aux utilisateurs de suivre tous les coupons et offres existants, de les appliquer automatiquement aux commandes mobiles et de scanner des coupons supplémentaires reçus par voie postale ou par mail.

Chez Sephora, les séances beauté gratuites en magasin – notamment via le « make-up bar » – sont une expérience de marque unique, un mode important de démonstration et de promotion des produits et le moyen de délivrer des conseils experts. L'appli informe les utilisateurs des séances à venir et leur permet de réserver directement un créneau. Aux clients qui souhaitent changer de look fréquemment et en expérimenter de nouveaux, Sephora propose également des mini-relooking gratuits annoncés sur l'appli lorsque le client se trouve en magasin. Et s'il ne peut pas se rendre sur le point de vente, la fonction « Artiste Virtuel » permet à l'utilisateur de tester le look en question sur une photo de lui-même.

Il est également important **d'identifier ses clients les meilleurs et les plus fidèles** et de comprendre comment **enrichir leur expérience**. Ces clients seront des utilisateurs-clés de la plateforme mobile et l'adoption s'étendra à partir de cette base initiale. Sans ce soutien lors du lancement, il peut être difficile pour l'appli de monter en puissance.

Bed Bath & Beyond étant une enseigne importante sur les listes de mariage, l'appli fournit aux clients une vision à 360° des objets et leur permet de les ajouter à la liste d'un simple clic. Le créateur de la liste a également la possibilité de scanner des objets vus en magasin ou sur un catalogue, alors que les invités peuvent utiliser l'appli pour chercher la liste à laquelle ils souhaitent contribuer. Un autre segment stratégique est celui des étudiants, des clients de toujours de Bed Bath & Beyond. L'appli propose des aide-mémoire pour l'emménagement sur le campus ou en appartement, une fonction de recherche pour vérifier ce qui est autorisé ou exigé dans telle ou telle institution, et enfin la possibilité de faire expédier à une date donnée les articles dans un magasin proche du lieu d'études. Des liens vers YouTube et Pinterest fournissent également des sources d'inspiration ciblées en matière d'aménagement.

Sephora a totalement intégré son programme de fidélité « Beauty Insider » à son appli, contribuant ainsi à enrichir l'expérience mobile. Les simples membres ont accès aux fonctions principales comme le décompte de leurs points, l'échange de points contre des produits ou les offres d'anniversaire. Les plus fidèles – « Very Important Beauty Insiders » ou VIB – profitent en plus d'avantages exclusifs accessibles depuis l'appli : ils peuvent réserver des séances beauté en magasin ou des relookings sur mesure gratuits et créditer des offres ou cadeaux trouvés en magasin.

Vous devez aussi identifier des **produits à fort dynamisme** qui personnifient votre marque enseigne et drainent du trafic dans vos magasins. La promotion de produits courants ou d'innovations sur la plateforme mobile peut déclencher un achat ou une visite dans un point de vente.

Bed Bath & Beyond met en avant des références populaires et innovantes de manière bien visible dans son appli, avec la possibilité de les commander directement et facilement, de les trouver en magasin ou de les ajouter à une liste de mariage. Ces « coups de projecteur » sont à la fois spécifiques à chaque type de clientèle et saisonniers, par exemple pour la rentrée scolaire ou les Fêtes.

En plus d'exposer les nouveaux produits dans son appli, Sephora utilise dans ses magasins des balises (les fameux « beacons » en anglais) pour envoyer des offres « pour surprendre et enchanter » proposant aux clients de tester des produits sur le lieu de vente. Ces balises permettent à Sephora de cibler les clients évoluant dans un rayon donné ou peuvent être activées à un instant t, par exemple à l'approche de leur anniversaire.

Enfin, il vous faut avoir construit une solide expérience omnicanal. L'expérience mobile fonctionne en tandem avec des options comme la livraison à domicile ou le retrait en magasin. L'omnicanal est stimulé par une appli mobile efficace (voir l'article « Le e-commerce pour tous »), l'expérience mobile reste limitée si les clients n'ont pas la possibilité de commander les articles directement. Bed Bath & Beyond et Sephora ont tous deux des canaux bien établis grâce auxquels les clients trouvent facilement les produits en magasin, les réservent pour venir les chercher sur le lieu de vente ou les font livrer via les applis mobiles.

CONCLUSION

La montée en puissance des mobiles transforme le commerce en modifiant profondément les comportements d'achat, mais aussi des domaines comme les paiements, les données, la fidélité et la relation client. Bien que ces changements puissent constituer une menace envers les modèles traditionnels, les enseignes gagnantes les voient plutôt comme des opportunités, notamment d'enrichir l'expérience client. Elles prennent également conscience de l'investissement important que représente la mise en place d'une plateforme mobile. Il faut viser une stratégie mobile globale s'intégrant à leur stratégie de marque existante et fournissant au client des services à valeur ajoutée.

À PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un leader mondial du conseil en direction générale qui combine des connaissances approfondies des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque et de transformation organisationnelle.

Dans le secteur de la distribution et des biens de consommation, nous nous appuyons sur une connaissance client stratégique inégalée et sur des techniques analytiques de pointe pour offrir les meilleurs résultats à nos clients. Nous comprenons parfaitement les clés de succès d'un distributeur : une attention constante portée sur le client, une recherche permanente de l'excellence dans l'exécution et une motivation continue d'améliorer ses compétences. Notre approche unique, basée sur l'expérience, nous permet depuis plus de 20 ans d'aider les distributeurs à construire leur futur.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

WAI-CHAN CHAN

Global Consumer Goods Practice Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

NICK HARRISON

Global Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

SIRKO SIEMSEN

Global Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

RICHARD MCKENZIE

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Asia
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

FRANCOIS AUBRY

Retail & Consumer Goods Practice Lead – France
francois.aubry@oliverwyman.com
+33 1 4502 3388

RAINER MUENCH

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Germany
rainer.muench@oliverwyman.com
+49 160 621 8210

COEN DE VUIJST

Retail & Consumer Goods Practice Lead – The Netherlands
coen.devuijst@oliverwyman.com
+31 20 541 9790

JEREMY SPORN

Retail & Consumer Goods Practice Lead – North America
jeremy.sporn@oliverwyman.com
+1 646 249 0517

MARIA MIRALLES

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Iberia
maria.miralles@oliverwyman.com
+34 615 036 406

NORDAL CAVADINI

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Switzerland
nordal.cavadini@oliverwyman.com
+41 44 553 37 64

ANDREW GLOVER

Retail & Consumer Goods Practice Lead – UK
andrew.glover@oliverwyman.com
+44 20 7852 7770

Copyright © 2017 Oliver Wyman. Tous droits réservés.

