

LE PARADOXE DE L'ORIENTATION CLIENT

POURQUOI METTRE VOS CLIENTS AU CŒUR DE TOUT PEUT ÊTRE LA PIÈRE MANIÈRE DE LES SERVIR



Pendant la décennie écoulée, peu de concepts ont eu un écho aussi fort en distribution que celui de customer centricity – que nous appellerons orientation client ci-après. Bien des enseignes soupçonnent depuis longtemps qu’elles pourraient faire plus pour accroître leur attractivité aux yeux des consommateurs. Les données clients étant devenues monnaie courante, on comprend l’impatience qu’ont eue les distributeurs à les utiliser pour appréhender plus systématiquement les besoins de leurs clients. Une démarche louable...

...mais dont les bénéfices demeurent insaisissables. De nombreux dirigeants d’enseignes nous le confirment : ils n’arrivent pas à tirer le maximum de leur orientation client. Beaucoup avouent ne pas pouvoir dire précisément ce que signifie cette expression. Certains se demandent s’il ne s’agit pas là « d’une mode marketing parmi tant d’autres ». Les bonnes pratiques de l’orientation client, semble-t-il, se résument peu ou prou à bombarder ses consommateurs de bons de réduction, électroniques ou non, ignorés dans leur immense majorité.

L’orientation client devrait pourtant représenter beaucoup plus. Encore sous-estimée, elle recèle un potentiel très significatif en termes de dynamisation des ventes. Ce document résume la vision d’Oliver Wyman sur ce qu’est réellement l’orientation client, explique pourquoi elle est si rarement mise en œuvre avec succès et fournit des préconisations sur la façon dont les distributeurs peuvent commencer à en obtenir davantage.

LA PROMESSE

L’orientation client relève-t-elle d’autre chose que du simple battage médiatique ? La réponse d’Oliver Wyman est un retentissant « oui » ! Exploiter les données clients peut améliorer de manière substantielle la performance d’un distributeur. Pour comprendre pourquoi, il convient de commencer par détailler ce qu’est l’orientation client, qui recouvre selon nous **quatre aspects différents**.

Premièrement, l’orientation client est une façon de **reconnaître que les consommateurs, les marchés et les magasins diffèrent les uns des autres**. Il s’agit ici de susciter une prise de conscience en créant un cadre de référence et un langage destinés à nommer ces différences, pour instaurer une approche segmentée de l’activité en lieu et place d’une approche « moyennée ». Le concept peut sembler basique, mais peu d’enseignes prennent leurs décisions de cette manière à l’heure actuelle.

Deuxièmement, il s’agit d’établir des connections **individuelles qui font du sens avec les consommateurs**. Les distributeurs ont à leur disposition une grande variété de canaux : le courrier, les coupons distribués aux caisses des magasins ou à une borne, le courrier électronique et les mobiles. L’orientation client consiste à utiliser ces canaux pour apporter de la valeur pour les clients de manière personnalisée. Tout en consolidant l’enseigne et en générant de la fidélité, cibler les remises de cette façon fournit de bien meilleurs résultats

économiques que les promotions traditionnelles ou les changements de prix – et s'avère donc bien plus efficace pour augmenter les ventes.

Troisièmement, l'orientation client signifie **utiliser les données clients pour prendre de meilleures décisions au quotidien**. Certaines de ces décisions ne peuvent être prises correctement qu'en comprenant les consommateurs et les choix qu'ils effectuent sur une base individuelle – y compris lorsque la décision en question affecte tous les consommateurs. Par exemple, en construisant son assortiment, une enseigne doit identifier les articles suscitant un haut niveau de fidélité. De tels articles enregistrent parfois de faibles rotations, mais les retirer de l'assortiment aboutit inéluctablement à une perte de clientèle, de chiffre d'affaires et de résultat. De la même façon, lorsqu'on baisse ses prix, le faire de façon ciblée suppose de savoir quels consommateurs sont les plus réactifs, sur quelles catégories de produits et dans quels magasins.

Quatrièmement, l'orientation client **doit aider les directeurs de magasins et les employés à comprendre leurs consommateurs**. Les analyses réalisées sur la base de données clients ne doivent pas rester au siège ! Permettre à chaque directeur de magasin de connaître sa clientèle locale et son positionnement par rapport à ses concurrents locaux lui permet de prendre beaucoup plus de décisions lui-même, en autonomie. Donner aux employés des informations sur les types de consommateurs qu'ils servent et leurs occasions d'achats permet d'améliorer les interactions en face-à-face, particulièrement précieuses dans les secteurs en vente assistée.

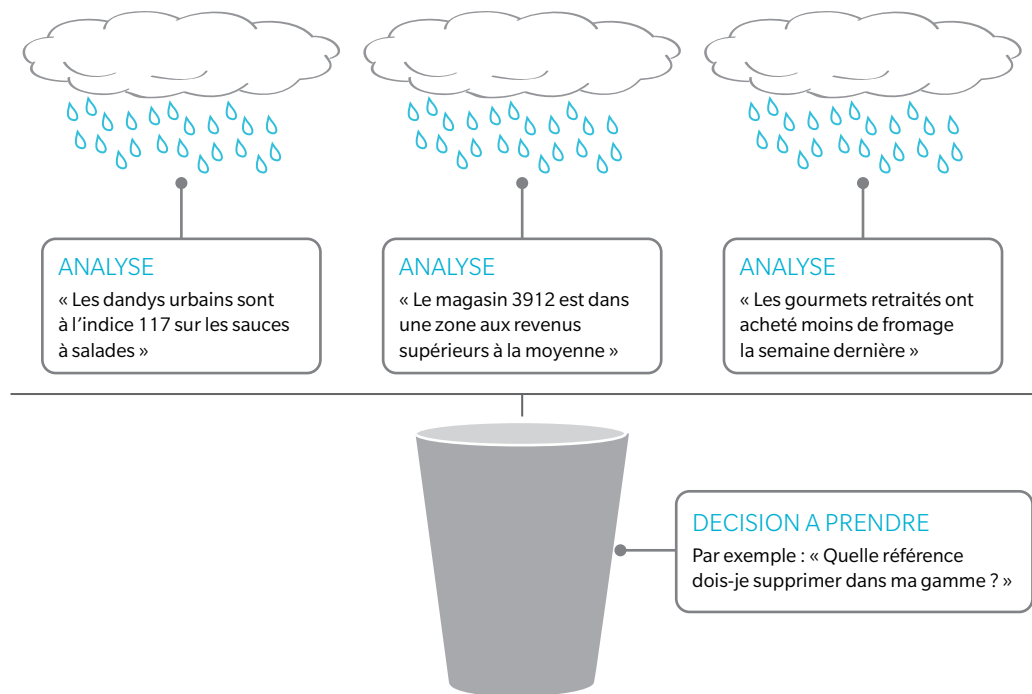
LA RÉALITÉ

Les stratégies orientées clients sont donc prometteuses en théorie. En pratique, elles ont rarement délivré à la hauteur de leur potentiel.

Alors que la segmentation client est utilisée avec succès pour des initiatives stratégiques ou dans le développement de campagnes marketing, elle est difficile à déployer dans d'autres contextes, en particulier ceux impliquant l'activité au quotidien. En effet, les segments clients, définis au départ suivant une liste de caractéristiques précises, vivent ensuite « leur propre vie », comme dans le cas de cette enseigne où 60 % des clients du segment « jeunes familles » étaient sans enfant ! Ce type de situation est fréquent. Cela sape la crédibilité de l'entière des initiatives de segmentation.

Le marketing « one-to-one » est le domaine dans lequel les programmes d'orientation client ont eu le plus d'impact à ce jour. En effet, les distributeurs peuvent parfois générer des gains de chiffre d'affaires significatifs en réduisant les investissements consacrés à des promotions inefficaces et en réorientant ces gains vers des programmes de marketing direct. Cependant, la plupart des enseignes peinent à trouver un nombre suffisant d'offres pertinentes. Résultat : ces programmes restent d'ampleur modeste. Et même si les équipes qui en ont la charge clament – souvent à raison – qu'il s'agit là de puissants générateurs de chiffre d'affaires pour l'enseigne, les dirigeants de celle-ci ne constatent aucun des bouleversements attendus.

ILLUSTRATION 1 : L'ORIENTATION CLIENT N'EST SOUVENT QU'UN DÉLUGE D'INFORMATION



Dans leur orientation client, les distributeurs peuvent réussir à créer rapidement un déluge d'analyses. Mais il n'est pas toujours évident de savoir si telle ou telle information compte ni pourquoi. Et la personne chargée de prendre une décision spécifique n'obtient pas nécessairement les éléments qui lui seraient utiles. Dans de tels cas, les décideurs peuvent se sentir davantage « noyés » qu'aider par l'orientation client

Les programmes d'orientation client ont souvent des difficultés à s'implanter avec succès dans les équipes d'achat et de category management. Ces équipes ont l'habitude de prendre des décisions concernant des produits, et non des clients. L'orientation client peut leur apparaître imposée de force dans un contexte de prise de décision où elle n'a pas sa place. Ceci peut entraîner de nombreuses frictions entre le marketing et les achats. Un manager de catégorie du secteur épicerie, par exemple, à qui l'on indique que les « dandys urbains » ont un indice de consommation de 117 sur les sauces à salades pourra rester dubitatif. « Que suis-je censé faire de cette information ? », demandera-t-il. « Elargir mon offre ? Baisser mes prix ? » Dans un autre cas de figure, un département achats a redéfini de manière systématique son processus de prévision catégorielle pour y introduire des données clients regroupées par segment. Il a ainsi donné à ses acheteurs sept fois plus de données à recueillir et à digérer, alors qu'ils étaient déjà débordés.

Dans l'ensemble, le changement culturel espéré, ce passage d'une culture d'achat à une culture centrée sur la vente, ne se produit que rarement. Trop souvent, l'orientation client reste à un stade théorique et ne modifie en rien l'expérience client vécue en magasin.

Que peuvent donc faire les distributeurs pour combler le fossé entre la réalité et le potentiel de l'orientation client ?

COMBLER LE FOSSÉ

Une erreur unique mais fondamentale explique la plupart des difficultés rencontrées. La majorité des entreprises entrent dans la démarche d'orientation client en commençant d'abord par les clients : elles apprennent tout ce qu'il est possible d'apprendre sur eux, puis tentent d'intégrer l'information accumulée à chacune de leurs décisions (voir illustration 1). Or c'est précisément l'inverse de ce qu'il faut faire. Pour que l'orientation client fonctionne dans les faits, un distributeur doit s'attacher d'abord aux décisions importantes dans la gestion quotidienne de son entreprise, et se demander ensuite comment une meilleure connaissance de ses clients peut l'aider à mieux prendre ces décisions.

Si l'on applique cette règle, la segmentation devient un tout autre exercice. Au lieu de se focaliser sur une description unique des consommateurs destinée à répondre aux besoins de l'entreprise tout entière, différentes segmentations sont utilisées pour éclairer différentes décisions et beaucoup d'entre elles ne se recouvrent pas, comme le montre l'illustration 2. Par exemple, au moment de fixer ses prix, il est indispensable de connaître la sensibilité au prix des consommateurs, ce qui suppose de savoir non seulement qui sont les clients sensibles au prix mais aussi qui sont nos concurrents pour ces clients. Autre exemple et à l'inverse, gérer l'assortiment demande de connaître comment les consommateurs choisissent entre différents produits et dans quelle mesure ils sont fidèles à tel ou tel – ce qui n'a rien à voir avec la sensibilité au prix. Ces deux types de décisions nécessitent donc des segmentations différentes. Et s'intéresser en premier lieu aux décisions à prendre plutôt qu'aux consommateurs conduit à demander quelle segmentation est nécessaire plutôt que « comment utiliser celle dont je dispose ? ».

En ce qui concerne le marketing one-to-one, il est possible d'amplifier un programme pour obtenir l'impact réel. Trop souvent, les entreprises passent du temps à solliciter leurs fournisseurs pour des bons de réductions ou à concevoir des offres, puis passent en revue leur base de données à la recherche de clients potentiellement réceptifs. Les canaux personnalisés sont là pour construire une relation avec le client, et non pour y déverser des bons de réduction. La question devient « comment faire de ce client un meilleur client ? » et elle peut être posée pour tous les clients. Passer de vastes programmes dont on espère qu'ils fonctionnent pour tous à des campagnes personnalisées qui « orientent » peu à peu le comportement d'une personne dans la bonne direction permet d'investir dans des offres à fort retour.

ILLUSTRATION 2 : UNE SEGMENTATION EFFICACE

LEVIER	DÉCISION À PRENDRE	SEGMENTATION REQUISE POUR RÉPONDRE À LA QUESTION
PRIX	Quel doit être mon prix sur ce produit ?	<ul style="list-style-type: none">• Démographie – revenus• Intensité concurrentielle
PROMO	Dois-je promouvoir ce produit, quand, comment ?	<ul style="list-style-type: none">• Part de portefeuille• Fidélité client
ASSORTIMENT	Quelles références produits dois-je mettre dans ce planogramme ?	<ul style="list-style-type: none">• Valeur dans la durée du client• Données démographiques – particularités/revenus

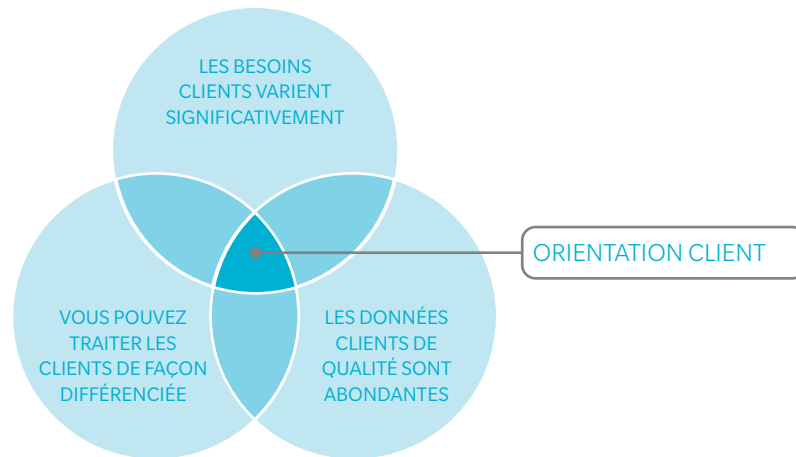
Le défi majeur d'une segmentation est que ses dimensions correspondent au levier que l'on veut actionner. Aucune segmentation ne répond à l'ensemble des besoins

Quand l'orientation client démarre des décisions à prendre, et non de « quelques données intéressantes sur les clients », elle peut réellement rapprocher le marketing et les achats. Comme décrit plus haut, disposer d'une liste de segments identifiés et des taux de pénétration correspondants n'aide pas en soi les acheteurs à décider quels produits ils doivent référencer. Mais demander quelle information client peut améliorer ou simplifier cette dernière décision crée une dynamique totalement différente.

Dans ce cas, les données client deviennent hautement pertinentes. On peut commencer par observer comment les clients passent d'un produit à l'autre dans le temps pour mesurer la vraie substituabilité de chaque référence. Puis on inclut les estimations de la valeur économique des clients dans la durée (lifetime value) pour mieux comprendre quels sont les articles qui produisent un effet de halo d'achats plus diversifiés et plus importants en magasin. On peut également incorporer des données de segmentation pour faciliter la construction d'un assortiment qui soit non seulement pertinent pour les clients existants, mais aussi pour le marché des consommateurs pris dans son intégralité. En combinant toutes ces informations, on obtient une compréhension précise des références affichant la plus forte valeur incrémentale : une très bonne méthode pour construire un planogramme.

Le même état d'esprit peut s'avérer productif et responsabilisant en magasin. Lorsqu'un directeur doit décider quelle promotion placer sur telle ou telle tête de gondole, savoir quelle promotion génère la meilleure réponse client dans ce magasin précis, contribuera nécessairement à produire de meilleurs résultats. L'encadrement doit aussi bâtir le planning de ses employés. Savoir quel type d'occasion d'achat intervient à quel moment facilite la construction des plannings combinant le bon niveau de service avec le bon niveau et les bonnes catégories de personnel déployés au bon moment. De la même manière, un employé effectuant la vente d'un téléphone portable peut souhaiter connaître la meilleure stratégie pour vendre en même temps les accessoires correspondants. Disposer de quelques données clés sur son client peut lui permettre d'adopter la démarche commerciale la plus efficace. A titre d'exemple, une enseigne d'électronique grand public a choisi de mettre à disposition de ses employés dans le magasin des fiches plastifiées reprenant les tactiques de vente adaptées à plusieurs types de clients différents. Les employés ont appris à comprendre rapidement les consommateurs en leur posant quelques questions simples puis à utiliser, pour chacun d'eux, la technique de vente idoine. Les ventes d'accessoires ont décollé.

ILLUSTRATION 3 : ORIENTATION CLIENT



CONCLUSION

Le concept d'orientation client existe depuis longtemps. Mais les distributeurs peinent encore à concrétiser les promesses de transformation qui l'accompagnent et beaucoup en sont venus à douter de sa valeur. Une raison, centrale, explique ces difficultés. Nombre d'enseignes qui se sont employées à devenir « orientées client » ont été entraînées dans une démarche qui visait à donner du sens à un gisement de données clients. Il en est résulté un déluge d'informations qui a compliqué les décisions au lieu de les améliorer. Pour contribuer à la performance de l'entreprise et aider à augmenter son trafic, ses volumes et son résultat, il existe un meilleur chemin. Celui-ci consiste, paradoxalement, à traiter les consommateurs non comme le point de départ, mais comme le point d'arrivée. Bien pratiquer l'orientation client implique de se concentrer volontairement sur **les décisions à prendre**. Les pièces du puzzle sont déjà toutes disponibles, comme le montre l'illustration 3. Elles sont simplement, dans beaucoup d'enseignes, rangées dans le désordre.

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

www.oliverwyman.com

MATTHEW ISOTTA
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

JAMES BACOS
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

RICCARDO TRENTINI
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

SIRKO SIEMSEN
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Copyright © 2013 Oliver Wyman

Tous droits réservés. Ce rapport ne saurait être reproduit ou communiqué, en tout ou partie, sans l'accord écrit d'Oliver Wyman et Oliver Wyman ne saurait être tenu pour responsable à quelque titre que ce soit pour les actes de tierces personnes en découlant.

Les informations et opinions contenues dans ce rapport ont été préparées par Oliver Wyman.

Ce rapport ne saurait se substituer aux conseils individualisés de professionnels sur la manière dont une institution financière particulière devrait exécuter sa stratégie. Ce rapport n'est pas un conseil d'investissement et ne doit pas être utilisé pour les besoins d'un tel conseil d'investissement ou comme un substitut à la consultation de comptables professionnels ou de conseils fiscaux, juridiques ou financiers. Oliver Wyman a pris toutes les précautions pour utiliser des informations et analyses fiables, à jour et exhaustives, mais toutes ces informations sont fournies sans aucune garantie quelle qu'elle soit, expresse ou implicite. Oliver Wyman décline toute obligation de sa part de mettre à jour les informations ou conclusions contenues dans ce rapport. Oliver Wyman n'assume aucune responsabilité pour toute perte qui résulterait de toute action ou abstention décidée en conséquence des informations contenues dans ce rapport ou dans tous autres rapports ou sources d'information auxquels il fait référence, ou pour tout dommage direct, accessoire ou similaire même dans l'hypothèse où il aurait été mis en garde sur le risque d'occurrence de tels dommages.

Ce rapport ne peut être vendu sans l'accord écrit d'Oliver Wyman.