

Le client au du process de

La *Business Intelligence* centrée « expérience client » est un levier de performance et de fidélisation incontournable.



Le Big Data est le nouveau grand chantier des entreprises, cabinets de conseil et ESN (entreprises de services du numérique) concernés par le digital. Les sources de données clients ne cessent de se multiplier et, avec cette masse de « data », distributeurs et marques cherchent à faire émerger de nouvelles segmentations clients et à alimenter des modèles d'analyse prédictive afin de redéfinir les leviers business clés. L'exploitation de ces données, bien qu'essentielle, reste encore complexe à appréhender pour les entreprises. Souvent collectées dans différents départements, la mise en phase de ces data est délicate : les besoins imposés en termes de systèmes d'information pour assurer leur traitement sont souvent considérés comme des contraintes ou des freins par le marketing, la communication ou le commercial, pour qui digital rime avec rapidité. Le partage d'information entre les départements est parfois difficile, complexité accentuée par les enjeux de cohérence et de complémentarité de ces data clients. Au sein des entreprises, les bénéfices opérationnels comme stratégiques de la *Business Intelligence* ne font pas débat, au même titre que l'enjeu majeur de (re)

mettre le client au cœur des process de décision pour redéfinir les contours des *business models*. Dans quelle mesure la *Business Intelligence* centrée sur l'expérience client ne serait-elle pas une vraie réponse pour relever le nouveau défi du consommateur hyperconnecté ?

Données digitales clients : quelles limites pour la course aux investissements ?

Les points de contact entre les enseignes et les consommateurs se sont multipliés, et les données clients s'amassent. Au-delà des ressources nécessaires à leur traitement, l'enjeu majeur concerne les process à mettre en œuvre pour assurer

* Directeur associé de Yuseo

CŒUR décision

un partage efficace des informations en interne. Une récente étude sur la *Business Intelligence* réalisée par le cabinet américain Coleman Parkes pour eCommera¹ révèle qu'en entreprise, de nombreux services mènent leurs activités « individuellement » sans interaction avec les autres services : c'est le cas d'environ 73 % d'entre eux. Seules 10 % des équipes font appel à des spécialistes pour analyser leurs données. Ce paradoxe entre masse de data clients, exploitation et partage n'est pas sans impact pour l'ensemble des entreprises concernées par le commerce digital. Les auteurs de l'étude soulignent l'importance du besoin de repenser la structure des organisations internes pour disposer d'une vision globale du business – connecté ou pas – et, ainsi, optimiser les efforts et les résultats de chaque service.

À cette situation, s'ajoute le sujet sensible de l'explosion des coûts de contact clients induits par le digital. Entre référencement naturel ou payant, achat de mots clés, de liens sponsorisés ou de bannières... les dépenses liées à la génération de trafic pèsent vraiment lourd pour un ROI qui n'est pas toujours très lisible et avec des concurrents qui ne sont pas forcément tous sous la même étoile en termes d'exigence de rentabilité... Il est vrai qu'aujourd'hui les indicateurs clés de l'e-commerce restent largement centrés sur les « visiteurs et pages vues » (trafic, visibilité) et le « taux de conversion ». Qu'en est-il de l'appréhension réelle d'un besoin client (dont il est admis qu'il a considérablement évolué) à la lueur de la réalité de l'expérience délivrée par ces différents canaux digitaux ?

La *Business Intelligence* centrée « expérience client » comme axe d'analyse et d'action ?

La notion de « risque » (business, image, fidélisation...) dans l'univers digital reste clairement floue et difficile à appréhender. Pourtant, dans de nombreux secteurs, le

risque est loin d'être virtuel face aux bouleversements parfois majeurs de la chaîne de valeur : les budgets consacrés sont de plus en plus significatifs, les contours de l'environnement concurrentiel ne cessent de bouger avec l'arrivée de nouveaux acteurs « plus agiles », et les consommateurs sont de plus en plus exigeants et volatils. Au final, s'ouvrir au digital, c'est « s'exposer en direct au client » à l'autre bout d'un « tuyau », avec une multitude de contextes d'utilisation et de besoins... ce qui exige inévitablement de remettre à plat certaines hypothèses sur les leviers de développement.

Des études de tous horizons placent « l'expérience client » au cœur des préoccupations des entreprises pour relever les nouveaux défis en termes de business, d'image et de fidélisation. Les professionnels s'accordent sur le fait que chaque point de contact (physique comme digital) proposé aux consommateurs se doit d'être cohérent, complémentaire et performant pour créer une expérience client à la hauteur des enjeux (omnicanal). Depuis plusieurs années, les rapports d'études à l'échelle internationale mettent en évidence les montants (estimé en dizaine de milliards d'euros) de « business perdu » en ligne du fait d'une mauvaise expérience client, d'abandons, ou d'insatisfaction... Il est vrai que face à la « facilité technique » de mise en œuvre

S'ouvrir au digital, c'est « s'exposer en direct au client » à l'autre bout d'un « tuyau », avec une multitude de contextes d'utilisation et de besoins...

du *retargeting* (ou « reciblage publicitaire ») il est peut être plus simple d'essayer de « rattraper » un internaute qui est parti que de s'interroger plus précisément sur les raisons de son « insatisfaction »... Dans un autre registre, la tendance à « regarder ce que fait le voisin » en matière de digital (parce qu'il est plus gros ou plus connu) est souvent très forte et de nature à influencer (pas toujours dans le bon sens) les prises de décision, ce qui impacte aussi le sens critique.

Alors que la « course à la taille » (visibilité, trafic mais aussi offre avec les *market places*) reste très présente avec l'ensemble des coûts qu'elle engendre, de nombreux signaux (plus ou moins faibles) pointent dans la direction de la nécessité de revenir à la maîtrise et à la compréhension des fondamentaux de l'activité dans un contexte de relation et de fidélisation client significativement bouleversé.



Résolument digitales, les données clients qui composent le Big Data doivent permettre de (re)définir les contours business, la satisfaction, l'image et la fidélisation. La *Business Intelligence* centrée sur l'expérience client prend alors tout son sens, si l'on respecte les principes fondateurs de prise en compte des (nouvelles et vraies) attentes de consommateurs hyper-connectés...

La qualification de la donnée client, levier business essentiel du commerce digital

Remettre le client au cœur du processus de décision exige des entreprises – distributeurs comme marques – la capacité de mettre en perspective la réalité de l'expérience digitale client avec les besoins et projections des « consommateurs utilisateurs ». Toutes collectées en situation d'usage, les données consommateurs qui alimentent le Big Data manquent cruellement de qualification en termes de compréhension du contexte client : « *mon comportement est directement lié à mon objectif du moment !* » Quelle que soit la puissance de traitement mise en œuvre ou l'intelligence mobilisée, modéliser (voire anticiper) les comportements clients à partir d'une telle masse de données d'usage est une vraie gageure, qui n'est pas sans risque, même en mode « essai/erreur »... Même si beaucoup en parlent, la « personnalisation » de l'expérience client (c'est-à-dire le fait de délivrer un environnement de navigation unique à chaque visiteur) reste encore une chimère. Il faut donc faire au mieux avec la contrainte que chaque point de contact digital doit faire face à une multitude de profils d'utilisateurs, couplée à de nombreux motifs de visite... et donc aux limites du « *One size fits all* »¹. Dans ce contexte,

qualifier les comportements des consommateurs (en mode étude) en intégrant la mesure peut se révéler un véritable catalyseur/facilitateur pour les prises de décision en connaissance de cause. Aujourd'hui, en termes d'expérience client, chaque détail compte, mais certains plus que d'autres... C'est tout l'enjeu de la qualification des comportements clients.

Pour des marques traditionnelles ou des *pure players*, l'image et les projections induites chez les internautes sont des marqueurs forts d'évaluation de la qualité de l'expérience client en ligne. Différents *benchmarks* sectoriels consacrés à l'expérience client en ligne² mettent en évidence dans quelle proportion une navigation en déphasage avec les attentes des cyberconsommateurs pénalise la capacité des sites à séduire de nouveaux clients (à mettre en regard des investissements de trafic) et fragilise l'ensemble du référentiel digital. Le chantier du merchandising digital paraît aujourd'hui le meilleur moyen de rapprocher les enjeux business, de satisfaction et d'image avec les besoins des consommateurs connectés pour délivrer des parcours clients performants et surtout adaptés à une réelle maîtrise des nouveaux modes et comportements d'achat. Le commerce digital entre de plain-pied dans une phase de maturité, avec tout ce que cela comporte d'incertitudes et d'évolutions technologiques encore en gestation. Le commerce connecté est aussi l'opportunité pour les marques de se rapprocher et/ou de tisser de nouvelles relations avec leurs clients. C'est probablement un enjeu essentiel, si ce n'est de survie mais tout au moins de besoin de proximité avec son marché pour orienter sa stratégie. Le nombre croissant de marques qui se lancent en propre dans la distribution en ligne de produits illustre cette volonté. Il s'agit aussi probablement d'une réaction à une forme de « malaise » vis-à-vis de l'écosystème de la distribution digitale. Alors que les marques sont un élément fort d'attractivité des clients en « point de vente » (physique ou digital), elles ont, pour beaucoup d'entre elles, le sentiment d'être « coincées » dans un merchandising imposé par les distributeurs, noyées au sein d'offres pléthoriques et de disposer de trop peu de visibilité sur l'impact réel des investissements promotionnels consentis. Faute d'avoir une compréhension plus fine de la réalité de l'expérience et des parcours clients, les marques se trouvent pénalisées dans leur besoin de comprendre les nouveaux besoins clients pour délivrer dans le temps une offre marketing adaptée. ■

1 - *One size fits all* : « Taille unique pour tous ».

2 - Étude menée en avril 2014 auprès de 302 directeurs e-commerce, dont 60 représentants des distributeurs ou des marques françaises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros.