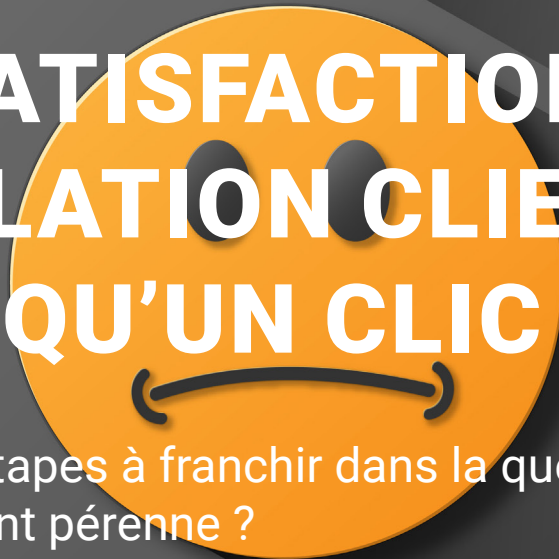


SUPPLY & DISTRIBUTION



# DE LA SATISFACTION CLIENT À LA RELATION CLIENT IL N'Y A QU'UN CLIC



Quelles sont les étapes à franchir dans la quête par les retailers de la Relation Client pérenne ?

La fluidité du parcours client, enjeu stratégique, recèle une autre propriété physique : la volatilité.



**T**ÉLÉPHONER À UN ROBOT CONVERSATIONNEL, CORRESPONDRE AVEC UN CHATBOT, ACHETER EN 3 CLICS OU 2 TAPS, DONNER UN AVIS EN LIGNE SUR SON EXPÉRIENCE FONT PARTIE DES ACTIVITÉS D'ACHAT DEVENUES FRÉQUENTES. SONT-ELLES LES SEULES ÉTAPES À FRANCHIR PAR LES RETAILERS DANS LA QUÊTE DE LA RELATION CLIENT PÉRENNE ? LA FLUIDITÉ DU PARCOURS CLIENT, ENJEU STRATÉGIQUE, RECÈLE UNE AUTRE PROPRIÉTÉ PHYSIQUE : LA VOLATILITÉ.

Dans leurs travaux sur la Satisfaction Client , Boris BARTIKOWSKI - KEDGE BS et Sylvie LLOSA - IAE , mettent en avant les attributs de la satisfaction client<sup>(1)</sup>.

Les promesses des retailers sur la priorité donnée à l'excellence de la relation client sont sincères parce que stratégiques voire vitales dans un univers concurrentiel aux constantes mutations.

La progression des technologies disponibles pour améliorer la satisfaction et pérenniser la relation client génère des opportunités de s'améliorer. L'intelligence artificielle, la logistique du dernier ou encore du premier kilomètre, les marketplaces, l'e-payment, la blockchain, le chatbot, la réalité augmentée, la borne de commande figurent parmi les nombreux investissements pour accroître la confiance et l'attachement d'un client à la marque et pour augmenter le profit du commerçant.

### **Ceux qui ne se sont pas inscrits dans une démarche d'Excellence opérationnelle ont déjà disparu ou ne vont pas tarder à disparaître**

Pourtant selon les propos de nombreux leaders de l'e-commerce en France et en Europe, la boutique concurrente se trouve désormais à une touche du clavier. Dans leur métier, ceux qui ne se sont pas déjà inscrits dans une démarche d'Excellence Opérationnelle sont voués à disparaître prochainement.

(1) Customer Satisfaction Measurement: Comparing Four Methods of Attribute Categorisations, BORIS BARTIKOWSKI and SYLVIE LLOSA- The Service Industries Journal. Vol.24. No.4. July 20(0)4. pp.67-72<sup>2</sup>

Peut-être avez-vous déjà vécu cette expérience ? Après avoir pénétré dans un point de vente, vous attendez qu'un conseiller soit disponible pour poser votre question, celle qui correspond à votre vécu, à votre situation personnelle, à votre projet d'achat.

Quand vous pouvez lui adresser la parole avec un niveau d'écoute et de disponibilité suffisant de sa part, vous avez peut-être déjà commencé à vous impatienter.

La réponse à votre question commencera peut-être par ces mots : «Vous avez regardé sur le site ? ... parce que nous on ne l'a pas en stock ici.». La seconde phrase renforcera peut-être votre perplexité : «On n'a pas nous les mêmes infos que sur notre site web, et puis c'est pas nous qui gérons, c'est en central.»

Vos points en plus sur la carte de fidélité n'y changeront pas grand chose, il est probable que vous ressentirez une légère déception.



La montée en puissance de l'omnicanalité et du phygital dans les magasins oblige à simplifier et professionnaliser le processus de commande client rendu de plus en plus complexe avec les extensions des gammes de produits et avec la fréquence des renouvellements et de mise sur le marché.

L'objectif est de libérer rapidement les équipes des tâches auxiliaires qui ne créent pas de valeur ajoutée dans la relation client.

Il s'agit de mettre rapidement les produits disponibles pour les clients dans les zones commerciales, de ne pas perdre de temps hors des surfaces de vente et de faciliter la recherche en simplifiant les tâches.

### Libérer rapidement les équipes des tâches auxiliaires qui ne créent pas de valeur ajoutée

Favoriser le travail en mobilité des équipes permet de les libérer pour la vente et de rationaliser les besoins sur le poste de travail.

Pour atteindre ces objectifs, il faut avoir un parcours de formation et d'intégration des collaborateurs permettant une montée en compétence meilleure et plus rapide au service des clients.

Les champions de la distribution se sont largement inspirés des méthodes de management et d'animation dites lean pour optimiser les coûts des activités à non-valeur ajoutée pour le client.

Réceptionner et mettre en rayon des marchandises, remplacer les articles manquants ou abimés, organiser les zones de commande et de retour client, optimiser l'agencement, le balisage et l'étiquetage des produits, préparer les zones de PLV, organiser les postes de travail dans les surfaces de vente, sont autant de processus invisibles pour le client.

Ces processus doivent être simplifiés et améliorés pour faire émerger un atout-maître pour la croissance du profit : du temps disponible pour les vendeurs pour argumenter, accompagner et fidéliser le client.

SE COMPARER AUX MEILLEURS DES MEILLEURS

### Mesurer la satisfaction client

Les indicateurs quantitatifs sont complétés par des enquêtes qualitatives qui mesurent l'influence sur le client des processus beaucoup plus qu'elle ne cherchent à valider la pertinence d'un plan marketing. Dans la corrélation des questions posées au client avec les actions pratiques mises en oeuvre réside un gisement d'informations qui peuvent très vite être mises à profit dans les opérations back ou front.

### Chercher la productivité sans freiner la croissance

La productivité est le but et pas le moyen. Avec les équipes en place et des modifications organisationnelles pratiques et visibles comme l'implantation ou le parcours client, ou encore avec un système de management visuel animé régulièrement, les gains de productivité des équipes, au contact du client ou non, accroissent les marges d'investissement.

### Satisfaire et fidéliser les collaborateurs

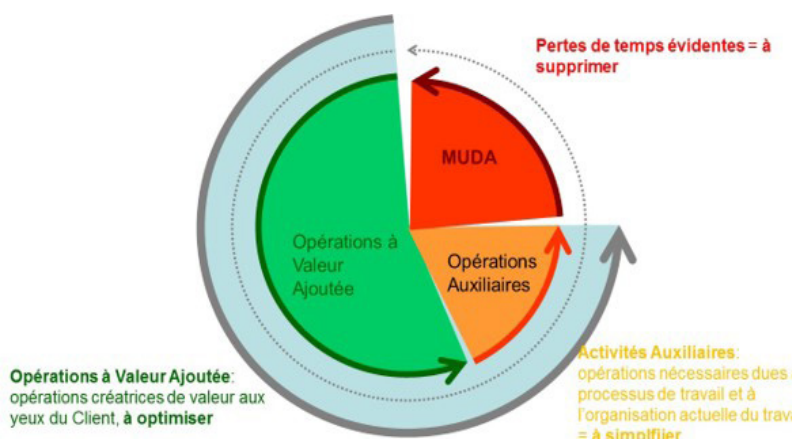
La motivation des équipes corrélée à la performance commerciale est aussi développée par des programmes organisés de formation aux produits, aux gammes, aux canaux d'approvisionnement et de distribution omnicanale. Ces programmes sont complétés par une induction et une formation aux principes et pratiques de l'Excellence opérationnelle, qui impliquent une dominante comportementale. Les équipes mettent du sens dans leur travail.

### Impliquer les managers

L'alignement de la cordée managériale sur le déploiement des objectifs est un gage de lisibilité par tous de «là où on va», et de «comment on y va». Au contact des équipes à intervalles réguliers plus ou moins courts, les core-teams analysent mieux et plus tôt les écarts immanquables entre le prévu et le réalisé et garantissent que l'investissement productif est utilisé pour appliquer efficacement la stratégie partout et pour chacun.

### Piloter les achats, les stocks et la supply chain

Raccourcir sans cesse le temps entre la commande et la livraison ou rendre disponible le bon produit au bon endroit en point de vente nécessite un organe de pilotage et d'optimisation permanente du catalogue des fournisseurs, des frais, des surfaces de stockage, des moyens de livraison.



ENJEUX IDEES **APPROCHE** IMPACT EXPERTS

Pour garantir l'accroissement du profit, les investissements des distributeurs dédiés au client sont massifs.

N'empêchent-ils pas d'analyser la structure de coûts et d'y puiser continuellement des gains potentiels, en appui sur les principes et pratiques du management lean ?

Améliorer la satisfaction client pour développer la qualité et la durabilité de la relation client en s'appuyant sur un programme complet dédié à la performance et à la montée en compétence.



Contactez-nous pour échanger avec nous sur notre approche détaillée et recevoir notre étude.



## AMELIORER LES PROFITS SANS FREINER LA CROISSANCE

En croissance constante depuis sa création par un entrepreneur commerçant inspiré par une vision humaniste, une enseigne leader de l'optique-audition appuie son développement sur les principes et pratiques de l'amélioration continue.

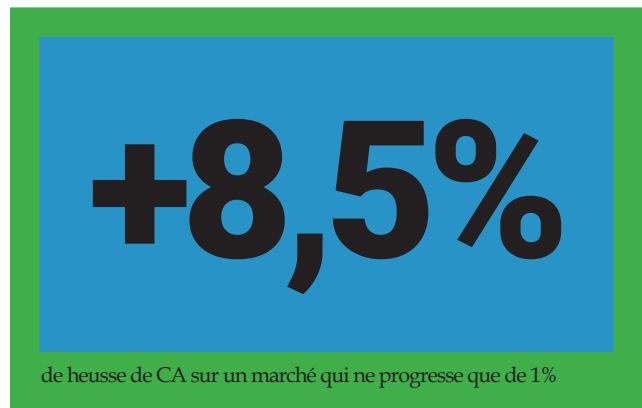
Travailler à la notoriété de la marque et à la fidélité des clients à la marque est nécessaire mais reste insuffisant à court terme.

Les entreprises championnes de l'Excellence de la Relation Client et de l'Excellence Opérationnelle l'ont bien compris, seule une culture de management orientée lean peut accélérer la mise en œuvre d'un niveau de service élevé de satisfaction client prouvée par d'excellentes performances commerciales.

La performance de l'organisation est fondée sur la bonne compréhension par les équipes de vente et de support à la vente du sens de leur activité.

Mettre le client au centre des préoccupations n'est alors plus une question d'organigramme, mais de capacité à changer, à apprendre, à enseigner, à faire apparaître les problèmes comme des opportunités, en un mot à se responsabiliser.

Le lean doit servir à magnifier l'expérience client en libérant du temps aux collaborateurs pour améliorer la relation client et vendre plus.



« Bien évidemment tout part du client, et tout va vers le client : on teste quelque chose, et lorsqu'on valide la solution on crée un standard de cette solution, ce standard est amélioré régulièrement, et chaque année nous mettons à jour nos standards kaizen. »



Laurent LEVY  
*Les 7 clefs pour réussir*  
Vuibert, 2011



### **Comment mettre en oeuvre un programme d'amélioration de la relation client ?**

Analyser la structure de coûts et créer des ruptures sur les processus existants.

En analysant avec précision le coût complet - target costing -, il devient possible de proposer et mettre en oeuvre de véritables ruptures dans le point de vente et sur la chaîne des fournisseurs.

L'obtention de gains importants sur les heures en magasin passe par la réalisation de pratiques en rupture avec l'existant.

Travailler comme les industriels, avec les fournisseurs, pour avoir un meilleur service et réadapter le modèle de la supply chain aux enjeux du 4.0 est probablement une des clefs de la réussite. Cela impacte favorablement le prix de revient donc la marge.

Concentrer les efforts de formation sur le management du magasin à tous les niveaux pour les aider à monter en compétence et à organiser les flux physiques et de données, d'agencement des m<sup>2</sup>, de fluidité de la supply chain sur les 80% de l'activité, celles que le client ne voit pas. Réduire les impacts négatifs sur la productivité par l'accroissement continu du crédit-temps alloué aux vendeurs qui accompagnent ainsi davantage le client dans son parcours, et renforcent la relation humaine pour une expérience inoubliable et répétable.

Thierry Martin et Thierry Tanière ont fondé la plateforme d'experts en Excellence opérationnelle OPEXPARTNERS. Depuis plus de 30 ans ils accompagnent les directions générales sur l'amélioration de leur performance opérationnelle et sur leur processus de transformation managériale

