

# *Réinventer le parcours client multicanal pour booster la rentabilité*

**Nicolo Galante**, Directeur associé senior, McKinsey  
**Eric Hazan**, Directeur associé, McKinsey

Conférence Enjeux e-commerce, FEVAD  
Paris, Juin 2013



**Un parcours client multicanal « idéal »**  
*Hélène remarque un sac qui lui plaît*



# Un parcours client multicanal « idéal »

*Elle cherche aussitôt davantage d'informations*



## En savoir plus



Découvrez  
l'historique de votre  
sac à main

Détails



Visionnez des  
défilés de mode

Détails



Découvrez les  
célébrités qui ont  
déjà adopté ce sac

Détails

# Un parcours client multicanal « idéal »

*Elle essaye, se prend en photo et demande leur avis à ses amies*



## Vitrine virtuelle



**Un parcours client multicanal « idéal »**

*Suivant l'avis de ses amies, elle personnalise le sac*



# Un parcours client multicanal « idéal »

*Elle peut l'acheter en ligne ou en magasin*

J'achète et je me fais livrer le jour même

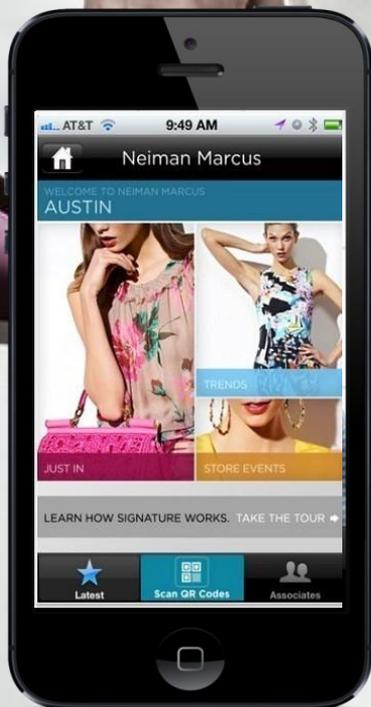


Rendez-vous

Sélectionnez une heure de rendez-vous pour rencontrer une vendeuse en magasin

# Un parcours client multicanal « idéal »

*On lui indique le magasin le plus proche et elle prend rdv avec un vendeur*



# Un parcours client multicanal « idéal »

*A son arrivée, elle est aussitôt "reconnue" par la vendeuse*



**Un parcours client multicanal « idéal »**

*Ravie de son expérience, elle poste son avis en ligne*

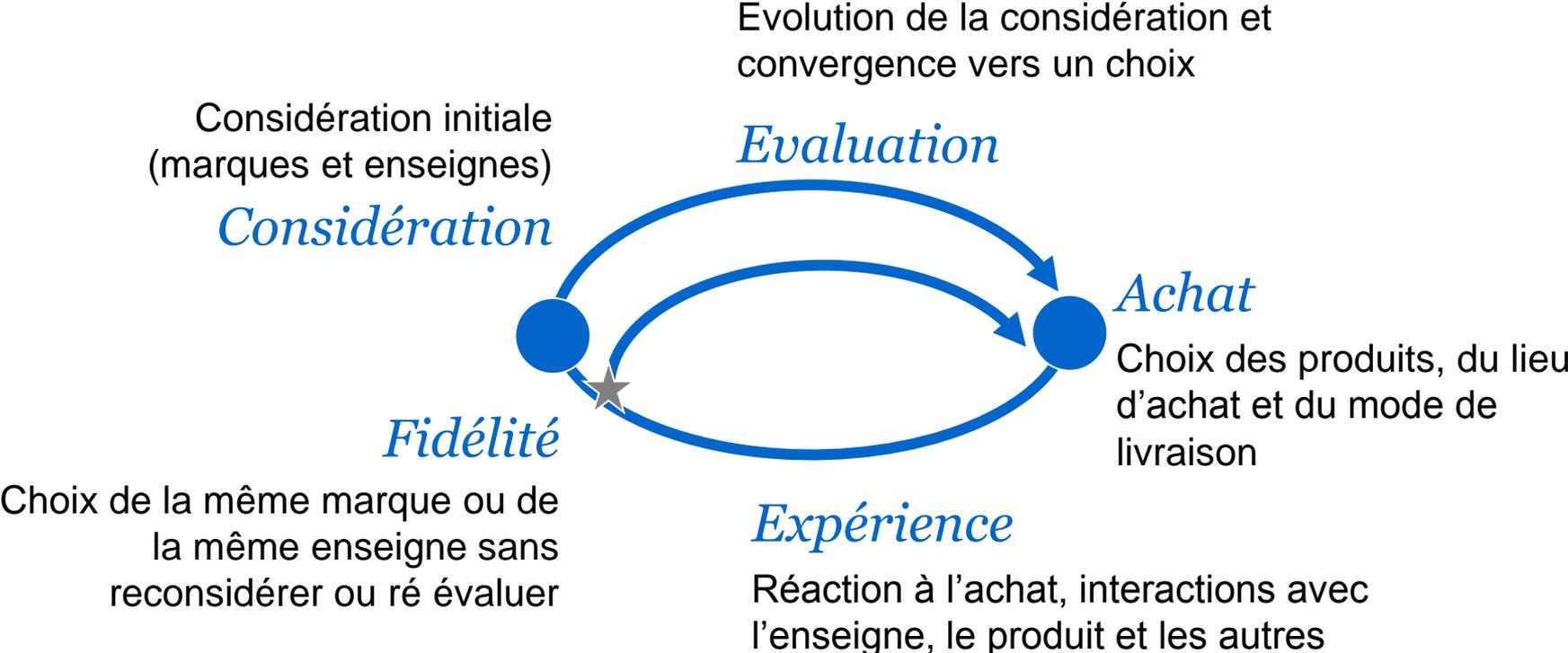


## Un parcours client multicanal « idéal »

*Elle reçoit une invitation pour découvrir un autre produit*



# McKinsey a développé le *Consumer Decision Journey* afin d'analyser les nouveaux parcours d'achat clients





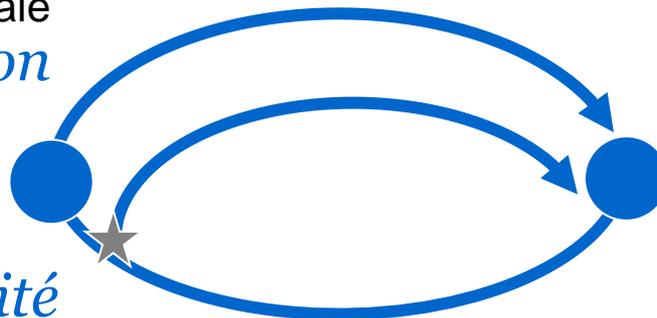
# Le *Consumer Decision Journey* est déjà multicanal en France

**30%** des acheteurs de produits électroniques estiment que les canaux numériques constituent les points de contact les plus décisifs pour la considération initiale

*Considération*

**49%** des consommateurs vont sur Internet pour s'assurer de la disponibilité des articles en magasin

*Evaluation*



*Achat*

**31%** des consommateurs achètent en ligne, mais récupèrent leur article en magasin

*Fidélité*

*Exemple:* grâce à son programme de fidélité, un distributeur en ligne atteint un **taux de ré-achat de 50 %**

*Expérience*

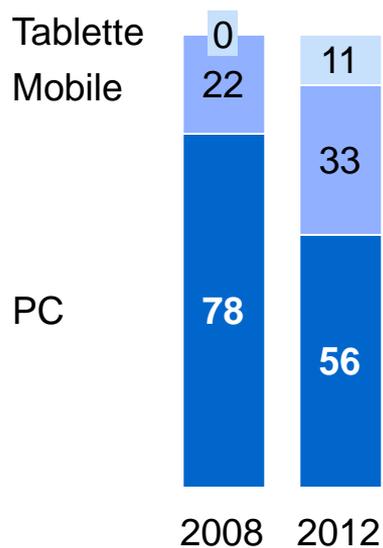
**23%** des consommateurs publient des commentaires ou des critiques à propos des distributeurs sur Facebook



# La tendance vers le multicanal s'accélère avec la diffusion de technologies matures... (1/2)

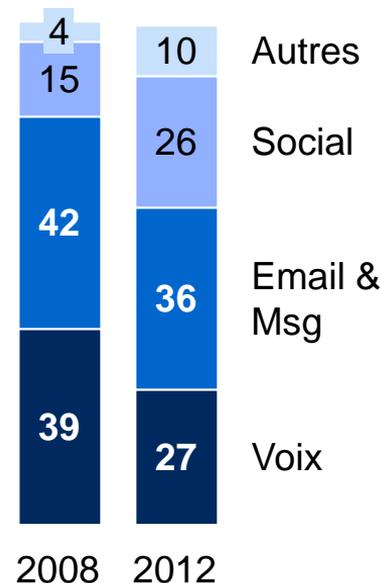
## Temps d'utilisation

Pourcent



## Temps de communication

Pourcent, indexé en 2008



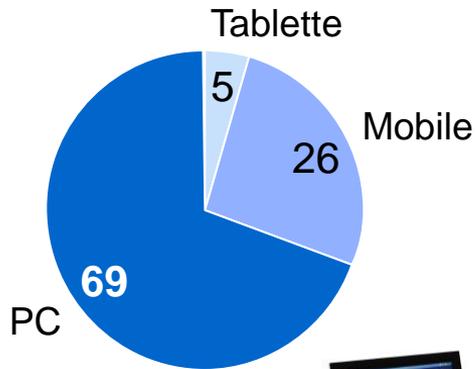
- **La part des mobiles** dans le temps d'utilisation des terminaux connectés **a doublé** au cours des 4 dernières années aux USA
- **La part de la voix** dans le temps passé à communiquer **tend à chuter**, au profit des réseaux sociaux, des sites et des applications



# La tendance vers le multicanal s'accélère avec la diffusion de technologies matures... (2/2)

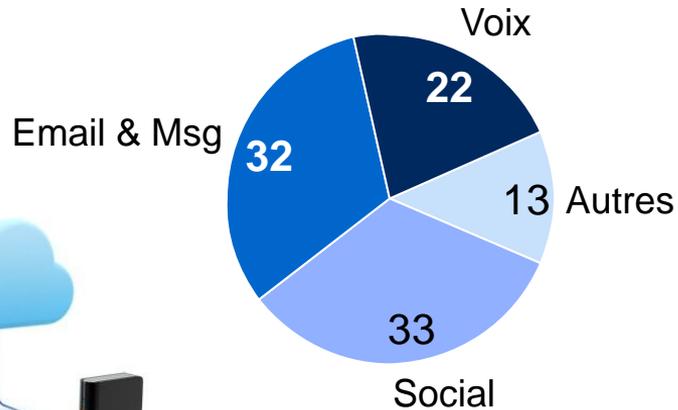
## Temps d'utilisation

Pourcent, 2012



## Temps de communication

Pourcent, 2012



- En France, les **terminaux mobiles** représentent déjà **31 % des terminaux connectés**
- **Près de la moitié du temps** passé à communiquer est dédié aux réseaux sociaux, sites web et applications

# D'autres technologies moins matures vont accélérer ce phénomène

## Communication en champ proche (NFC)

La technologie NFC enrichit l'emploi du mobile en magasin (ex : paiements)



## Réalité augmentée

La réalité augmentée permet de vivre en ligne une expérience proche du réel



## Identification par radiofréquence (RFID)

La technologie RFID permet de vivre une expérience interactive en magasin

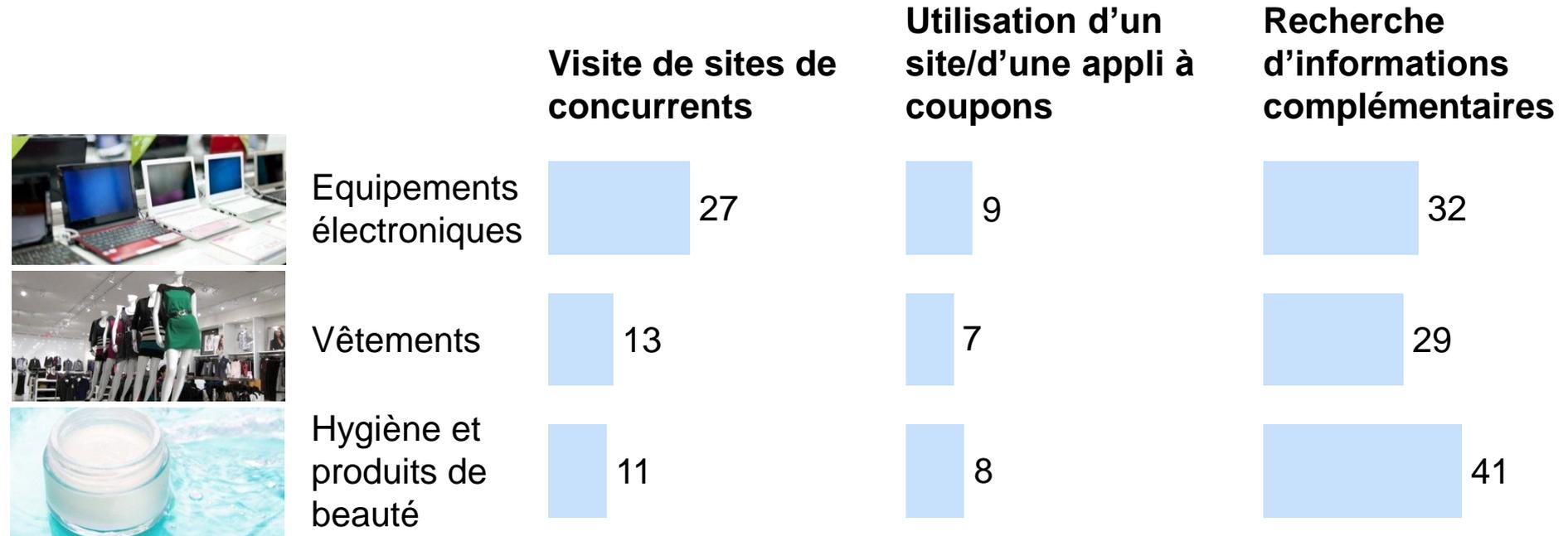




# Le rôle de chaque canal varie suivant la catégorie

## Types de recherches effectuées en magasin

Pourcentage des acheteurs effectuant des recherches en magasin



# Quatre grandes tendances caractérisent les nouveaux parcours client

## *Situation de départ*

Un parcours de décision différent pour chaque canal

Le numérique n'a qu'une influence relative sur le comportement d'achat

Les clients sont divisés en macro-segments

Contenu et vente sont nettement séparés



## *Situation d'arrivée*

Les clients attendent de vivre une **expérience fluide** à travers les canaux

Le **numérique** est décisif pour attirer et convertir les clients tout au long du parcours

**Les parcours** des clients sont divisés en **micro-segments**

La séparation entre **contenu et vente** s'estompe

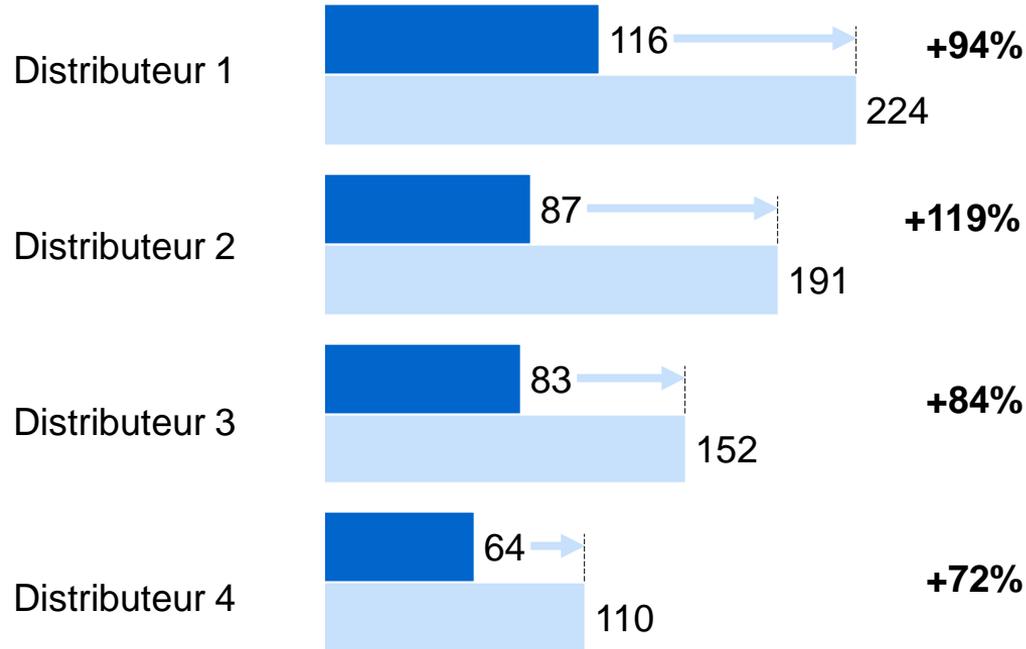


# Un parcours client multicanal présente une opportunité d'augmenter son chiffre d'affaires...

*"Combien dépensez-vous par mois chez ce distributeur ?"*

Dépenses par mois et par consommateur, en €

■ Clients magasin uniquement  
■ Clients multicanaux



▪ Sur quatre distributeurs analysés au Royaume Uni, **les clients multicanaux dépensent en moyenne deux fois plus** que les clients qui se rendent uniquement en magasin

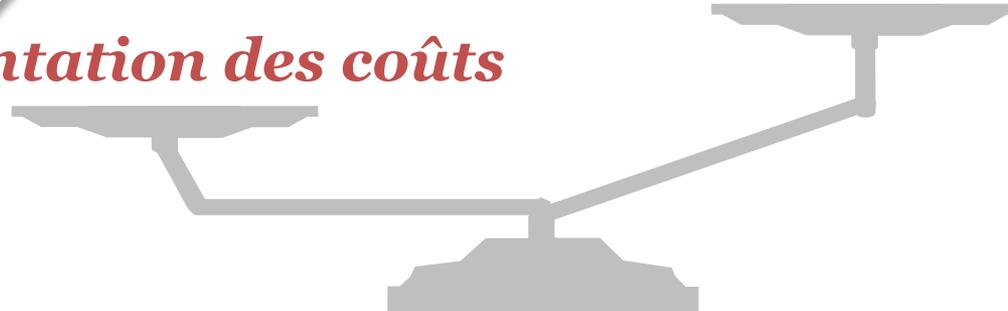
# La multiplication des canaux multiplie également les coûts...

- Coûts de lancement du canal
- Coûts de la non-fluidité, de l'insatisfaction client
- Coûts d'intégration des systèmes
- Coûts de formation
- Coûts de livraison/gestion des retours
- Cannibalisation

*Augmentation des coûts*

- Couverture plus étendue des clients
- Fidélité / fréquence
- Ventes croisées / davantage de produits

*Augmentation du CA*



... et accroît le risque d'insatisfaction client

*Qu'observe-t-on aujourd'hui ?*

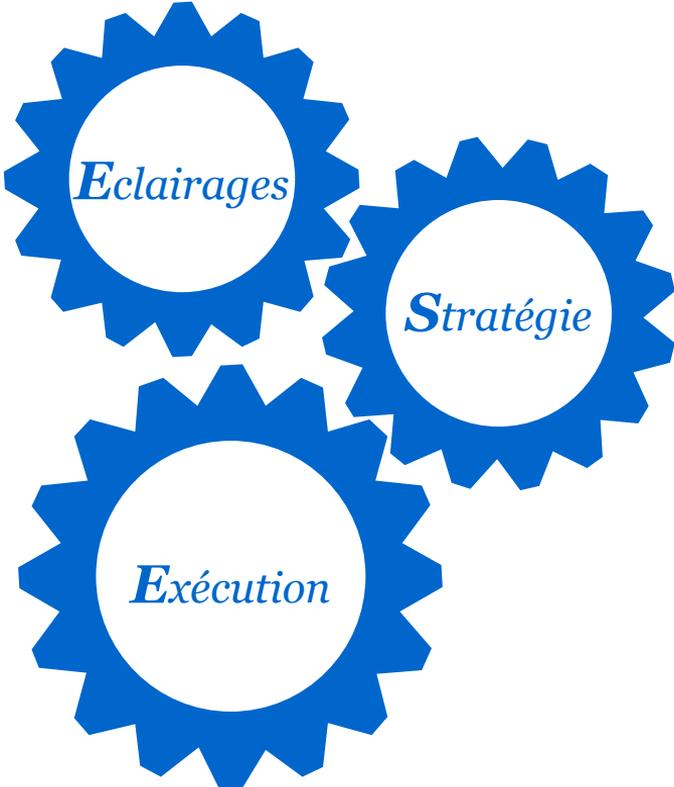
Faire des achats **sur un terminal mobile** est "facile ou très facile" pour **seulement 1/3** des clients

**La moitié** des clients estiment que c'est sur "l'intégration magasin/Internet/mobile" que les **distributeurs** doivent le plus travailler pour **améliorer l'expérience** d'achat

Les **2/3** des clients **ont cessé d'acheter des produits ou des services** auprès d'une enseigne donnée après avoir été **décus** par la qualité du service

# Réinventer le parcours client multicanal pour booster la rentabilité

**Comprendre le rôle de chaque canal dans le parcours client**

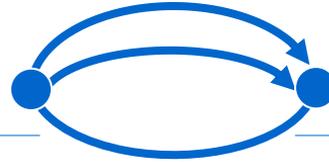


**Définir précisément le rôle de chaque canal dans le parcours et dans le modèle économique**

**Eviter les pertes en ligne, de clients et de profits**

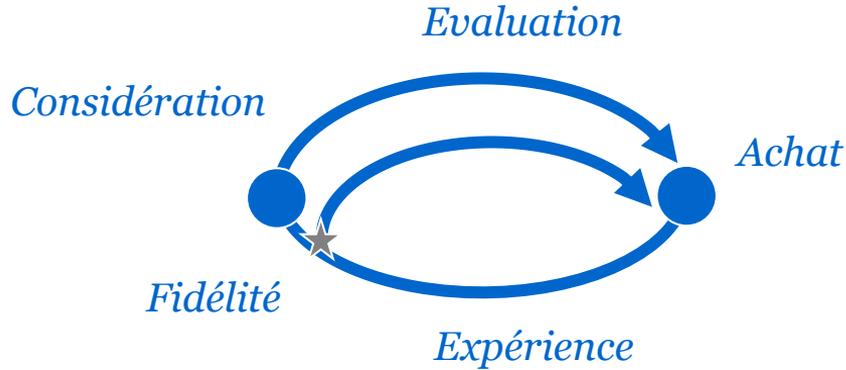
# ES Comprendre le rôle de chaque canal dans le parcours client

EXEMPLE  
TEXTILE



	<i>Considération</i>	<i>Evaluation</i>	<i>Achat</i>	<i>Expérience</i>	<i>Fidélité</i>
Magasin	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Dark Blue	Grey
Site Web	Grey	Dark Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue
Application mobile	Grey	Grey	Grey	Light Blue	Dark Blue
Catalogue	Dark Blue	Dark Blue	Grey	Grey	Grey

# ES Définir précisément le rôle de chaque canal dans le modèle économique

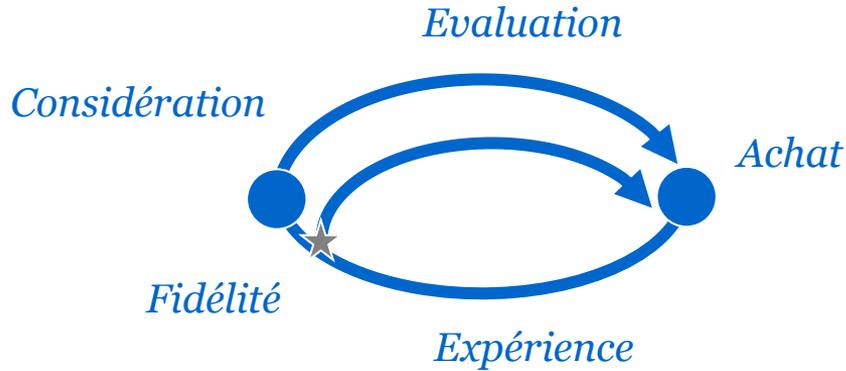


## Exemple : Bonobos



- Les magasins « guideshops » sont utilisés pour des essayages de style, couleur et taille (**évaluation**)
- Le site web est utilisé pour la vente (**achat, expérience**)
- **Impact** : augmentation du panier, réduction du taux d'attrition et réduction des retours

# ES Définir précisément le rôle de chaque canal dans le modèle économique

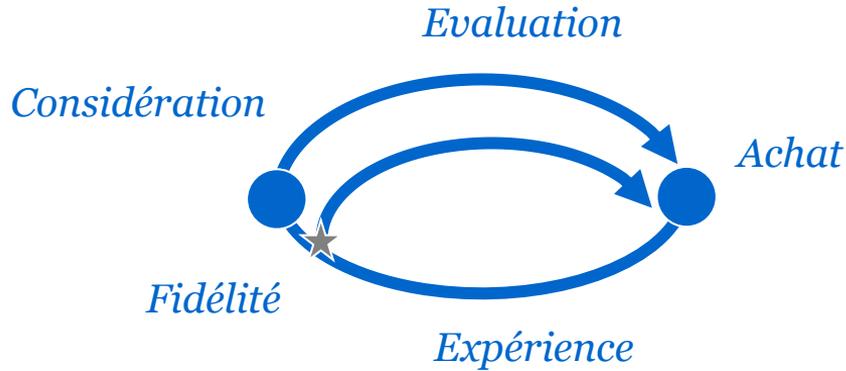


## Exemple : IKEA



- « Home Planner » propose aux clients d'Ikea un accompagnement à bas coût dans la phase la plus critique d'un projet d'aménagement (**évaluation**)
- Cela permet également de simplifier le parcours en magasin (**achat, expérience**)
- **Impact** : amélioration du recours à Ikea pour des projets, plus gros panier moyen, meilleure productivité en magasin

# ES Définir précisément le rôle de chaque canal dans le modèle économique

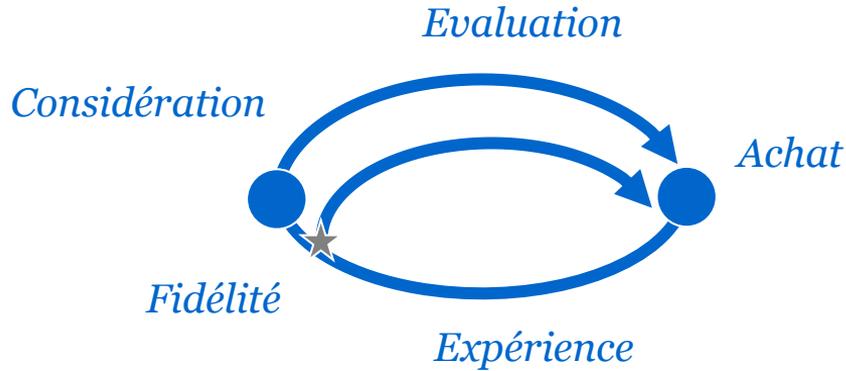


## Exemple : Morrisons



- Les magasins proposent une sélection limitée de vin (**achat**)
- Le site Internet cible les amateurs et propose un grand nombre de références (**évaluation, expérience, achat**)
- **Impact** : le multicanal permet de couvrir deux segments clients très différents avec une faible cannibalisation, chacun suivant un modèle économique efficient

*E* **S** Définir précisément le rôle de chaque canal dans le modèle économique  
*E*



### Exemple : Burberry



- Le **site web** et les **applications mobiles** sont complètement intégrés pour assurer une expérience de marque fluide et mémorable



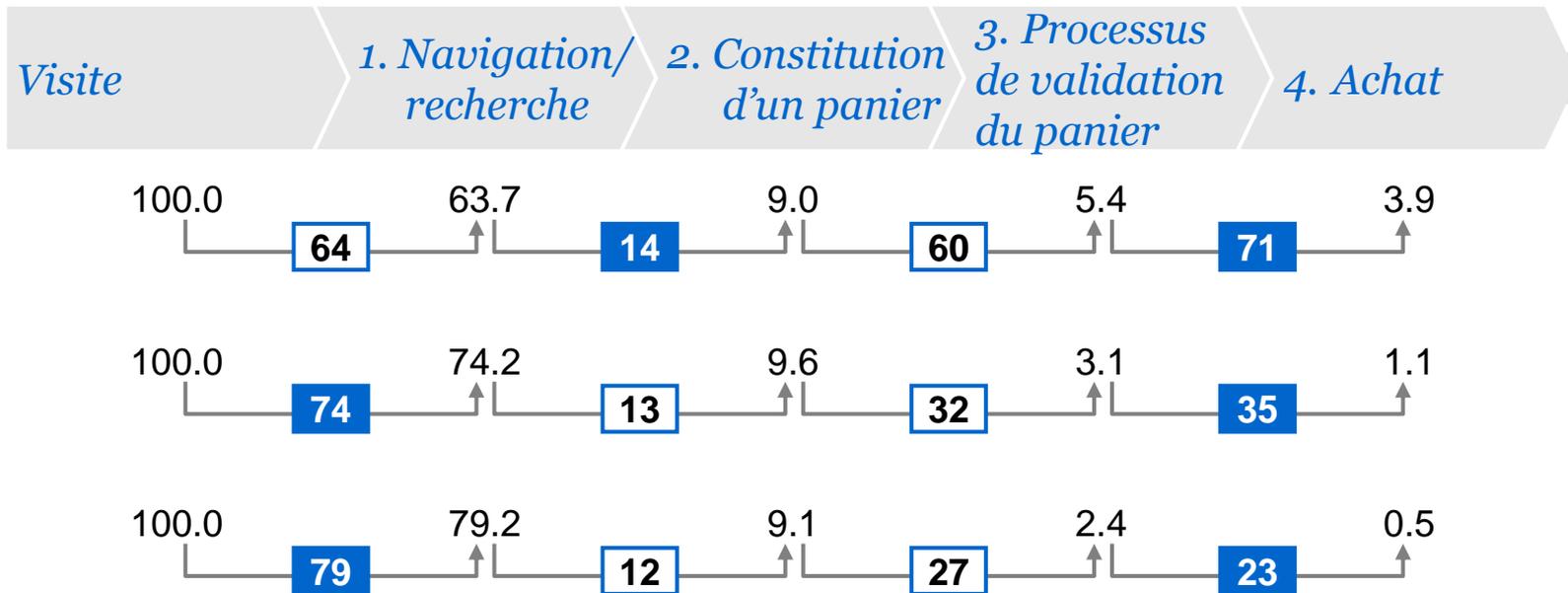
# Éviter les pertes en ligne, de clients et de profits

## Exemple électronique grand public



xx Pourcentage des visiteurs

xx Taux de conversion

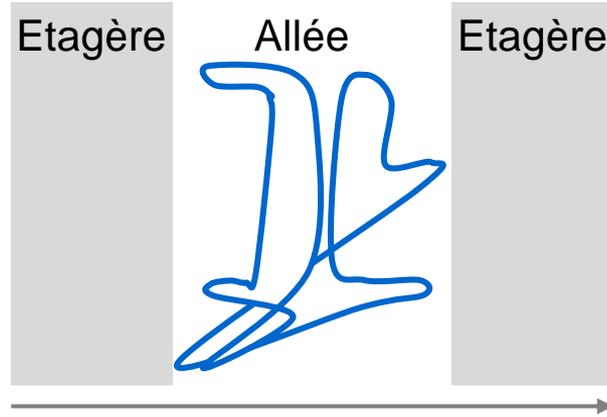


# ES Éviter les pertes en ligne, de clients et de profits

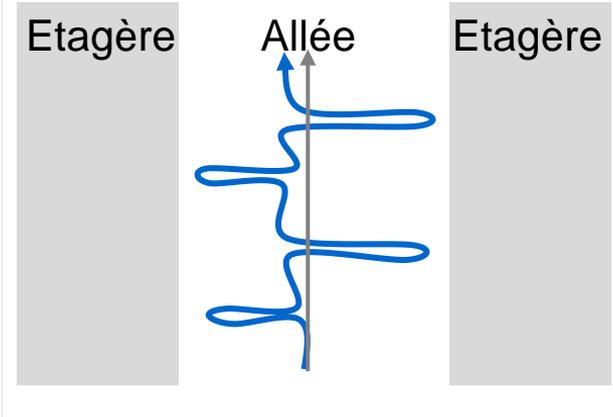
→ Panier → Acheteur

Chemin parcouru par l'employé

*Acteur "moyen"*



*Meilleur acteur*



Productivité (articles/heure)



Rentabilité du panier

-2 €

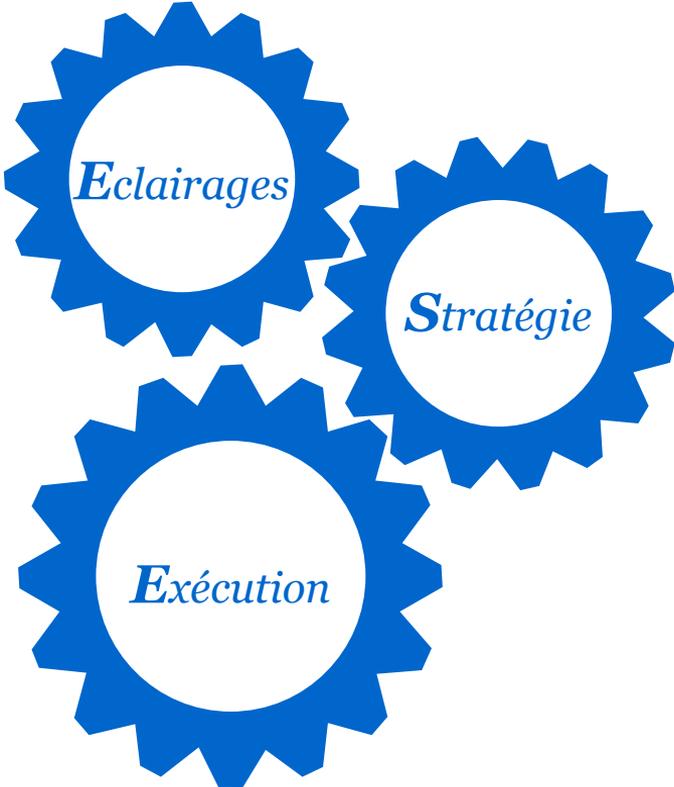


2 €



# Réinventer le parcours client multicanal pour booster la rentabilité

Comprendre le rôle de chaque canal dans le parcours client



Définir précisément le rôle de chaque canal dans le parcours et dans le modèle économique

Eviter les pertes en ligne, de clients et de profits

Les entreprises françaises vont-elles à nouveau réinventer la distribution ?

# Juin 1963



# Contacts

Nicolo Galante

[Nicolo\\_galante@mckinsey.com](mailto:Nicolo_galante@mckinsey.com)

Eric Hazan

[Eric\\_Hazan@mckinsey.com](mailto:Eric_Hazan@mckinsey.com)

McKinsey & Company