

RETAIL AGILE

# 6 clés pour transformer sa relation client en 2021



Les retailers témoignent



04

Le retail se réinvente

06

Passez en mode agile !

09

Clé 1 - Offrir une expérience client unifiée entre magasin et digital

13

Clé 2 - S'inspirer des bonnes pratiques du e-commerce et des startups

19

Clé 3 - L'hyperpersonnalisation, un exercice de précision

23

Clé 4 - Etre au rendez-vous du commerce conversationnel

25

Clé 5 - Créer de la valeur dans l'après-vente

29

Clé 6 - L'expérience agent, une priorité pour l'excellence opérationnelle

33

L'interview agile

35

Notes

# Agilité, le mot de l'année.

## Plus que dans n'importe quel autre secteur, la résilience et la capacité d'adaptation dans le retail ont été mises à rude épreuve en 2020.

Certains retailers avaient déjà compris l'importance de la relation client en anticipant les besoins de leurs clients. Ils ne se sont pas contentés de proposer le formulaire de contact ou le téléphone mais une approche omnicanale. Ceux-là même ont tiré leur épingle du jeu. Certaines enseignes de réseau ont même augmenté leur chiffre d'affaires tout en maintenant la satisfaction et la fidélité de leurs clients.

En revanche, pour d'autres, les choses étaient plus compliquées à gérer. Chaque enseigne a pu mesurer la force de sa marque en termes de confiance, de proximité et de praticité. Tous ont également connu un pic historique dans les interactions clients, tant par l'intensité que par la variété des sujets à traiter. Zendesk a été à leurs côtés pour rationaliser leur organisation dans un contexte inédit de télétravail des agents.

Cette situation inédite a mis en évidence l'importance d'accélérer la transformation et la digitalisation de la relation client. Proposer une expérience fluide entre le réseau de distribution physique et le commerce devient un chantier prioritaire que toute direction doit prendre en considération pour répondre aux besoins des consommateurs pour rester compétitif et augmenter ses parts de marché.

Pour y parvenir, nous avons défini six objectifs prioritaires à prendre en considération pour réussir cette transition qui devrait s'opérer de manière imminente :

- **Favoriser l'agilité** pour accompagner le changement et réduire les délais de rentabilité,
- **hybrider le commerce entre magasin et digital** : l'expérience se doit d'être omnicanale et harmonieuse, qu'importe le point de vente,

- **s'inspirer des innovateurs** : les géants de l'e-commerce bien sûr, mais aussi les startups qui trouvent des solutions pour fluidifier les expériences (agents et clients) grâce à l'intelligence artificielle et à la data,
- **capitaliser sur le commerce conversationnel**, comme dénominateur commun entre les canaux utilisés dans la vie quotidienne pour interagir avec les marques,
- **créer de la valeur dans l'après-vente**, car le service client crée de la satisfaction mais aussi de l'engagement et du business à long terme,
- **valoriser les agents en leur proposant une meilleure expérience collaborateur** pour augmenter leur productivité, les fidéliser et les engager afin de mieux répondre aux défis de demain.

Théoriser c'est bien, mettre en pratique, c'est mieux.

Dans le cadre de la série Podcast "Retail Agile" proposée de février à juin 2021, nous avons choisi de donner la parole aux retailers champions de la Relation Client. Une quinzaine d'entre eux sont venus partager avec générosité leurs analyses et leurs méthodes pour transformer l'expérience client, avec à chaque fois trois conseils directement actionnables pour vous. Nous les en remercions vivement.

Ce livre blanc en est la restitution, vous pouvez les écouter en intégralité en cliquant sur l'icône "écouter le témoignage".

Tous ces sujets font partie du quotidien de nos équipes, ils sont la raison d'être de Zendesk.

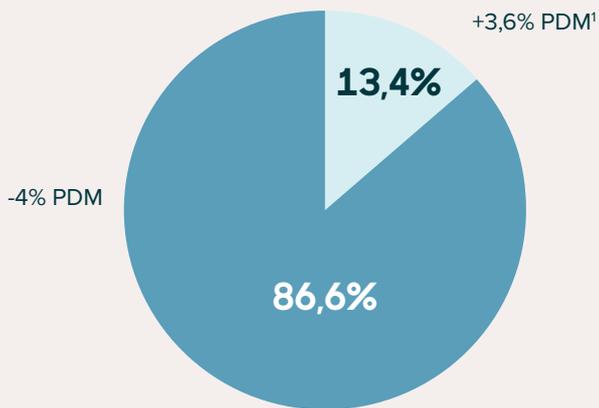
Bonne écoute ou bonne lecture !



**CHAMS EJJAOUANI**  
SENIOR DIRECTOR,  
EMEA REGIONAL MARKETING,  
ZENDESK

LE RETAIL SE RÉINVENTE :

# L'ère Covid en chiffres



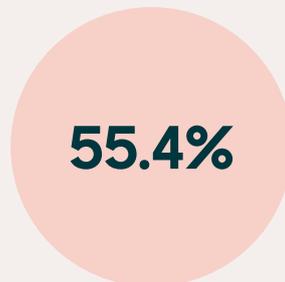
Le commerce de détail en France en 2020



Progression des ventes en ligne des enseignes magasins en 2020



ont acheté en ligne en 2021.



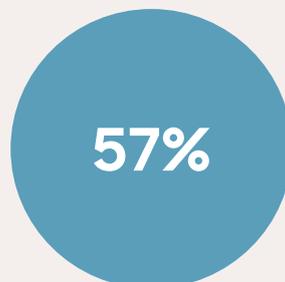
des français ont réalisé un achat via leur mobile au cours du mois écoulé.<sup>2</sup>



des consommateurs français ont indiqué avoir acheté auprès de nouvelles entreprises pendant la pandémie.<sup>3</sup>



des Français ont eu recours au drive ou à la livraison alimentaire à domicile au cours des 12 derniers mois (+16 points vs janvier 2020).



des consommateurs déclarent désirer changer leurs habitudes de consommation pour réduire leur impact sur l'environnement.<sup>6</sup>



des chefs d'entreprises déclarent avoir avancé de 1 à 3 ans leur transformation digitale.<sup>7</sup>

LE RETAIL SE RÉINVENTE :

# Les tendances 2021 selon Zendesk

Dans son troisième [rapport des tendances de l'Expérience Client](#), réalisé auprès de 90 000 clients dans 175 pays, Zendesk identifie cinq tendances majeures dans l'expérience client :

## 1. L'expérience client omnicanal à l'honneur :

En France, le nombre d'interactions clients a durablement augmenté de 13% entre septembre 2019 et septembre 2020. Les consommateurs sont vigilants sur l'expérience client : 65% des consommateurs privilégient les enseignes qui proposent des transactions en ligne simples et rapides, et 50 % disent passer à la concurrence après une seule mauvaise expérience. Or même si 63% des responsables déclarent que leur entreprise est plus attentive à la qualité de l'expérience, seule la moitié des entreprises offre une expérience vraiment omnicanale.

## 2. Un monde de plus en plus conversationnel :

Les consommateurs utilisent 2 fois plus fréquemment les messageries sociales pour interagir avec un service client. C'est pourquoi 48% des entreprises interrogées ont ajouté une application de Messaging (Chat, SMS, Whatsapp, Messenger...) pour interagir avec eux. Chez Back Market par exemple, WhatsApp a permis de personnaliser les conversations clients et de répondre 5 fois plus vite que par le canal e-mail.

## 3. Le point de bascule digital est atteint :

2 décisionnaires sur 3 ont déclaré que la pandémie avait accéléré leur adoption des technologies. Par exemple, Tesco a équipé 460 000 collaborateurs dans 9 pays pour communiquer avec ses fournisseurs et les autres services internes. Aujourd'hui plus de 40 000 tickets sont résolus chaque semaine, et 79% le sont en une touche grâce au self-service.

## 4. Le Future of work, c'est maintenant !

46% des agents du service clients n'ont pas les outils adaptés pour un télétravail efficace, et 70% des agents se disent dépassés face au nombre record de tickets liés à la situation.

**5. L'agilité :** Les agents du service client ont dû faire face à des pics de charge jamais vécus auparavant. 75% des agents travaillent quotidiennement sur au moins 2 canaux de conversation !

**"L'agilité dans le retail va aussi passer par comment faire valoir l'expertise des vendeurs en magasin pour soutenir les pics de charge en e-commerce."**



CHAMS EJJAOUANI  
SENIOR DIRECTOR,  
EMEA REGIONAL  
MARKETING, ZENDESK

Pour en savoir plus, lisez [le rapport Zendesk des tendances de l'expérience client 2021](#).

# Passez en mode agile !

Comment acquérir une culture de l'agilité au quotidien ? C'est un enjeu humain, technologique, managérial, pour de nombreuses enseignes magasins. C'est aussi la clé pour faire face aux aléas de la conjoncture et aux nouveaux comportements des consommateurs.

## **L'agilité dans une entreprise permet d'allier vitesse**

**et stabilité** : vitesse dans l'innovation et l'adaptation aux demandes client, stabilité dans la vision et l'excellence opérationnelle. Appliquées au retail, cette agilité s'inscrit dans la révolution de l'expérience client et, par symétrie, de l'expérience collaborateur.<sup>10</sup>

## **La crise sanitaire n'a fait que révéler une tendance qui était**

**déjà à l'œuvre.** Bien sûr, il a été essentiel de s'adapter à court terme aux aléas : tensions sur la logistique, évolution permanente des règles d'ouverture des magasins, nouveaux services sans contact, modification des comportements d'achat et du type de produits demandés... Seules les enseignes qui ont su réagir rapidement ont pu survivre.

## **Certaines tendances vont perdurer, d'autres vont disparaître,**

dans les deux cas, il faut pouvoir conduire le changement à plus long terme. Comment adapter le management au travail à distance, pallier la pénurie de certains profils, etc. ?

# A quel mot associes-tu l'agilité ? telle est la question posée à tous les témoins de ce livre blanc. Voici leurs réponses.



**JEAN-PHILIPPE BLEROT**  
Head of Digital & E-commerce

"L'agilité n'est pas une méthodologie, mais un état d'esprit"



**EDOUARD MARGAIN**  
Directeur des opérations de LAVINIA

"Pour être agile, il faut savoir prendre des risques"



**ARNAUD FOUJOLS**  
VP Performance, Digital Transformation & Data, Monoprix

"L'expérimentation, et le retour client rapide"



**STÉPHANE PESQUÉ**  
Partner, Iris Capital

"Etre agile, c'est avant tout anticiper les sujets"



**SÉBASTIEN FAURE**  
Head of Customer Service & Support, Devialet

"La remise en question, étayée par des données pour minimiser la prise de risque"



**GRAZIELLA MARCHESE**  
Directrice Client Omnicanal, RougeGorge

"Etre fort sur ses basiques pour pouvoir gérer les imprévus"



**JUSTIN YANG**  
Marketing & Brand Manager, Aliexpress

"L'agilité nous permet de nous adapter, de nous transformer. Mais c'est la détermination qui nous fait avancer."



**NICOLAS PELLISSIER**  
Director Customer Care, Quality and Services, Back Market

"La rapidité et l'efficacité"



**GEOFFREY JOUANNET**  
Consultant, VP Care & Retention, Japhy

"Le pivot : Savoir adapter ses stratégies en cas d'erreur."



**MARINE LA ROSA**  
Responsable Service Client Go Sport

"La réactivité"



**SERGE BERTAINA-DUBOIS**  
Directeur de Projets Expériences Clients, Up

"L'efficacité"



**LOUISE MARTIN**  
Responsable Expérience Client, Cheerz

"La souplesse"

# L'agilité est un état d'esprit



**JEAN-PHILIPPE BLEROT,**  
**HEAD OF DIGITAL**  
**& E-COMMERCE**



Écoutez le témoignage



## Carte d'identité - Carrefour Belgique

- 10.000 collaborateurs
- 800 points de vente, dont 40 hypermarchés, 440 supermarchés, 300 magasins de proximité et plus de 200 points de retrait Drive.

### 1. Quels grands enseignements tires-tu sur des différentes phases que nous avons vécues en 2020 et de leur impact sur la relation client ?

Nous avons eu 2 pics : la première vague, puis la Saint Nicolas (Noël). En mars, nous avons connu un raz de marée, les demandes se sont concentrées sur le Drive et le e-commerce ; certaines lenteurs du site, le manque de créneaux de rendez-vous, les produits manquants ont généré des demandes de la part de clients dont c'était bien souvent la première commande en ligne. Pour y faire face, nous avons dû augmenter de 30% le nombre d'agents : le nombre d'interactions est passé à 30 000 en mars, contre 18 000 habituellement ! En décembre, avec la fermeture des rayons non-essentiels, les clients ont concentré leurs demandes sur le rayon Jouets. Passés ces pics, les interactions sont restées 15 à 20% supérieures à celles de l'année précédente.

### 2. Face à ces aléas, comment être plus agile et surtout le rester ?

L'agilité, c'est désormais la norme, on ne peut plus appliquer des roadmaps à 5 ans. On doit évoluer en fonction des besoins clients, or les cycles économiques sont de plus en plus courts. L'agilité, c'est 3 choses : d'une part la transparence (il est primordial de transmettre la bonne information via le bon canal), d'autre part le feedback (il faut toujours laisser le client nous guider dans nos décisions), et enfin l'amélioration continue (il faut lancer de petits projets et les faire évoluer en fonction des retours clients, sur la base des data et de leurs verbatim). C'est un état d'esprit.

### 3. Les retailers "agiles" se sont adaptés et ont accéléré leurs offres de service (Click & Collect, visites virtuelles...)

#### Que va-t-il rester de ces nouvelles pratiques à long terme ?

La clé, c'est le télétravail. Ce phénomène impacte le personnel car on ne propose plus les mêmes services à un télétravailleur et à une personne qui va tous les jours au bureau. On interagit sur des canaux différents. L'expérience à domicile impose une qualité de toute la chaîne, mais facilite aussi grandement l'expérience de livraison. En corollaire, la mission des collaborateurs va évoluer. On voit arriver de nouveaux métiers. Avec l'émergence des Chats, l'accompagnement online s'installe, le collaborateur se transforme en conseiller, en "accompagnateur digital".

## Ses 3 conseils

1. **Soyez 'data driven' - Laissez les clients décider, collectez les informations qu'ils vous donnent, écoutez les**
2. **Soignez la communication, tant interne qu'externe, en utilisant les bons canaux de communication**
3. **Choisissez des solutions techniques agiles, facilement implémentables et évolutives.**



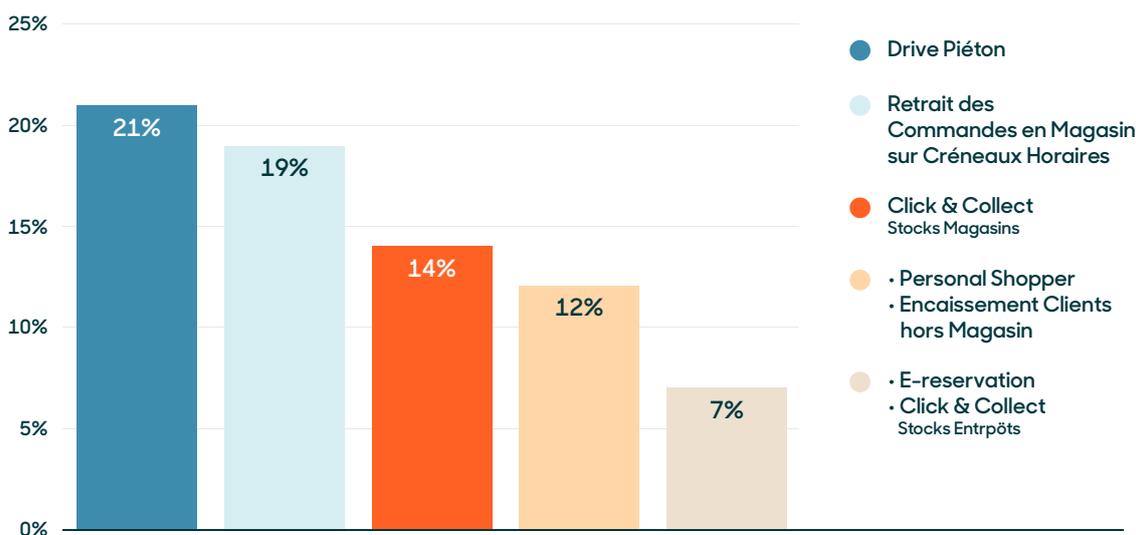
CLÉ 1 :

# Offrir une expérience client unifiée entre magasin et digital

Les adaptations mises en place dans le cadre de la crise sanitaire, telles que la généralisation du Click & Collect sécurisé ou la prise de rendez-vous client en visio, ont été appréciées par les Français. Ils souhaitent désormais bénéficier durablement de cette nouvelle expérience hybride, à la fois physique et digitale. Pour réussir ce mix, deux ingrédients sont essentiels : l'utilisation fine de la donnée, et la dynamique des collaborateurs.



Top 5 des scénarios omnicanaux les plus utilisées en 2020 - Contexte Covid<sup>25</sup>



# Monoprix : La data au service de la proximité



**ARNAUD FOUJOLS,**  
VP PERFORMANCE, DIGITAL  
TRANSFORMATION & DATA



Écoutez le témoignage



## Carte d'identité - Monoprix

- 21 000 collaborateurs, 800 magasins Monoprix, monop' et Naturalia implantés dans 250 villes de France.
- 2 sites e-commerce, monoprix.fr et Sarenza.

Monoprix, avec ses 3 marques destinées aux actifs urbains, s'appuie sur la data pour renforcer la proximité. Pour répondre aux styles de vie de ses différentes clientèles, l'enseigne n'a pas cessé d'innover avec le Click & Collect, le Shop & Go, le click & Give ou la livraison à vélo avec Stuart. Mais lors du premier confinement, l'enseigne a constaté que la digitalisation "forcée" des clients se rendant habituellement en magasin a constitué un puissant levier de croissance :

**"Lorsqu'un client habituel du magasin active le e-commerce, le chiffre d'affaires généré est du chiffre d'affaires totalement incrémental."**

Les clients e-commerce sont aussi des clients de proximité : ils habitent en moyenne à 10 mn d'un magasin physique. Fidéliser les clients digitaux et les amener aussi au point de vente maximise le chiffre d'affaires. Cela implique notamment de personnaliser les promotions sur des rayons très fidélisants comme la boucherie, ou proposer le meilleur assortiment, en ligne et dans le magasin, car le produit manquant est la première cause d'insatisfaction, et le concurrent n'est situé en moyenne qu'à 200 mètres ! En s'appuyant sur la donnée des cartes de fidélité, des transactions, et la donnée produit, l'enseigne va déterminer la meilleure suggestion de produit alternatif en fonction du comportement de chaque magasin. 150 arbres de décision de ce type vont être construits pour les catégories qui pèsent 75% du CA.

**"En réalité, on est une somme de 300 petits business locaux et on doit mettre en adéquation offre et demande à l'échelle de chaque point de vente."**

En matière de relation client, l'enseigne investit aussi fortement sur la collecte massive des feedbacks clients, en analysant chaque année 300 000 feedbacks du service client, 200 000 évaluations NPS, et les retours des réseaux sociaux. Prétraitée par une Intelligence Artificielle, cette masse d'informations permet une priorisation des sujets et l'identification de certains magasins ou des régions avec enjeux spécifiques. Des plans d'actions centrés sur les 20 établissements les plus problématiques sont mis en œuvre.

## Ses 3 conseils

1. Valoriser la data : transactionnelle, client, produit
2. Unifier l'expérience client entre e-commerce et magasin physique
3. La data permet l'accélération de la prise de décision



# Lavinia : réinventer le magasin et le rôle du sommelier en omnicanal



**EDOUARD MARGAIN,  
DIRECTEUR DES OPÉRATIONS**

LAVINIA 

Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Lavinia

- Enseigne de Vins & Spiritueux créée en 1999, proposant du conseil et des dégustations
- Lancement de la vente en ligne dès 2001
- 6 500 références venues de plus de 30 pays
- Présence en Espagne et en Suisse, avec dans chaque pays au moins une boutique

Pionnier de la vente de Vins & Spiritueux en ligne, Lavinia a pris sans tarder un virage stratégique pour réinventer le rôle du magasin et celui du sommelier, dans un secteur où le conseil tient une place centrale. Ses deux grandes boutiques parisiennes et son restaurant ont en effet été récemment fermés. Lavinia s'est concentré sur l'accélération de sa digitalisation pendant les périodes de confinement, et ouvre de nouveaux points de vente basés sur un nouveau concept.

**"Nous voulons rapidement rouvrir des boutiques sur un format plus petit, un vrai lieu de vie avec davantage de services."**

L'expérience unifiée débute par la possibilité de contacter les équipes à n'importe quel moment par n'importe quel moyen. L'objectif est d'avoir rapidement le bon interlocuteur, puis les process logistiques permettant d'assurer une livraison fluide, depuis une boutique comme depuis l'entrepôt. Pour cela, une nouvelle organisation omnicanale se met en place. L'ensemble des équipes en magasin se consacre désormais aussi à la vente en ligne, avec au centre de l'expérience, le sommelier. Lavinia l'imagine à la fois expert, conseiller de vente et interlocuteur après-vente. L'innovation passe aussi par la vidéo. Elle est utilisée pour offrir un conseil totalement personnalisé.

**"Nous proposons quatre fois par an des rendez-vous vidéo personnalisés avec nos sommeliers, ainsi qu'une cellule de conciergerie et de personal wine shopping, avec des visites chez les clients."**

## Ses 3 conseils

1. La capacité à s'adapter et à lancer de nouvelles offres est essentielle dans cette période
2. Il faut donner aux collaborateurs une véritable capacité d'innovation en autonomie
3. Le facteur humain est fondamental. Travailler avec des équipes resserrées, mais plus en responsabilité, permet d'embarquer tout le monde dans un projet commun



## Ailleurs en Europe

**CONRAD**



- Depuis 1923, Conrad équipe les professionnels et les “makers” en solutions technologiques (électronique, électroménager). Éditeur de plus de 40 catalogues papier, Conrad a mis le cap sur la vente en ligne depuis 1997, tout en misant sur le conseil et la proximité de ses boutiques.
- En 2020, avec la fermeture des magasins physiques, Conrad a pu mettre en place rapidement le télétravail grâce à la plateforme Zendesk implantée depuis 2017.
- Elle a permis d’automatiser des demandes récurrentes, certaines très conjoncturelles comme les dispositifs de baisse de la TVA ou l’équipement en urgence des écoles en équipement électronique.
- Tout a été mis en place pour garder la proximité en omnicanal : conversations clients sur WhatsApp, prises de rendez-vous vidéo, livraisons en urgence.
- Chaque mois, 35 000 réponses sont apportées via le Bot et le guide, et 160 000 tickets sont traités.



**BOARDRIDERS**



### **ALAN BILLI, VP GLOBAL IT OMNICHANNEL & DIGITAL, BOARDRIDERS :**

« Notre service client n’est pas purement e-commerce, c’est un service omnicanal car il répond à des clients qui achètent tantôt en retail, tantôt en e-commerce. »

Boardriders attache une grande importance aux feedbacks Client, et utilise à cet effet la plateforme Didujoy. Chaque feedback remonte sous la forme d’un ticket dans la plateforme CRM Zendesk, qui précise également le type de client (ambassadeur, passif, détracteur), ce qui permet de prendre des actions en mode proactif.

CLÉ 2:

## S'inspirer des bonnes pratiques du e-commerce

Pour développer une véritable culture d'innovation, les retailers veulent adopter les meilleures pratiques des pure players qui établissent les nouveaux standards. Pour cela, ils doivent détecter les startups innovantes capables de résoudre leurs use cases précis, tout en impliquant les collaborateurs, qui ont bien souvent des idées et des solutions issues du terrain.

87%

des entreprises estiment que ne pas améliorer l'expérience client serait de nature à perturber les activités commerciales.<sup>13</sup>

### Les pure players du e-commerce : une innovation tirée par la Tech et les contenus

GAFAM, BATX, acteurs locaux... Les géants du e-commerce ont challengé le commerce traditionnel sur le prix, la profondeur d'assortiment et surtout l'expérience client. Depuis, ils ont muté en places de marché pour mieux satisfaire le consommateur et tirer parti de leurs fortes audiences. Aujourd'hui, la course à la taille critique est à son comble. Les 5 premiers pure players mondiaux - Taobao, Tmall Amazon JD.Com et Pinduoduo - drainent 55% du commerce mondial.

En France, seules six enseignes magasin figurent dans le Top 15 des sites e-commerce les plus visités par les internautes<sup>14</sup> : Fnac, Carrefour, E.Leclerc, Darty, Leroy-Merlin et Boulanger.

# AliExpress surfe sur la tendance du shoppertainment.



**JUSTIN YANG,  
MARKETING &  
BRAND MANAGER**

AliExpress

Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - AliExpress

- Lancée en 2010, AliExpress est la place de marché internationale du Groupe Alibaba
- 200 pays, 18 langues, 150 millions de clients
- 2 boutiques physiques en Espagne, une boutique éphémère à Paris

L'e-commerce chinois est souvent précurseur en matière d'expérience client. AliExpress, plateforme e-commerce d'Alibaba pour l'international, fédère une offre de mode et de gadget à tout petit prix. Elle s'appuie sur le savoir-faire et les tendances observées en Asie pour gagner des marchés et des marchands. Deux ans après son arrivée en France, AliExpress a déjà pris place parmi le Top 15 des e-commerçants.

La grande tendance du moment pour le e-commerce en Asie, c'est le shoppertainment. Il s'agit de toutes les façons de rendre le shopping ludique et plus intéressant. Les plateformes généralistes, véritables carrefours d'audience, se doivent d'offrir à leurs marchands de nouvelles fonctionnalités pour créer des contenus divertissants tout en améliorant l'expérience. La forme la plus connue du shoppertainment est le Livestreaming. Il s'agit de mettre en scène une sélection de produits en live et en ligne au travers des mises en situation et des conseils dignes d'une expérience en boutique. En France, Aliexpress accueille de 150 à 300 lives par mois sur sa plateforme. Le livestreaming permet de toucher des audiences plus larges et plus jeunes. Il offre l'avantage de laisser la place aux talents pendant le direct (représentants de la marque et influenceurs), et surtout d'avoir de nombreux feedbacks clients.

**"Le livestreaming est un outil promotionnel puissant, qui permet d'avoir des retours en direct, réels et spontanés. On peut donc apprendre beaucoup sur sa marque et sur ses produits."**

Être divertissant passe également par l'expérience utilisateur (UX). AliExpress utilise l'IA pour des fonctionnalités comme la recherche de produit par photographie sur l'App AliExpress. Cette fonctionnalité permet d'acheter en un clic un produit photographié à la volée dans la vraie vie. Côté back office, d'autres technologies plus industrielles du groupe sont valorisées, car essentielles pour l'expérience client. L'optimisation de la logistique, par exemple, permet de traiter de gros volumes de livraisons au quotidien mais aussi durant les pics comme le Single's Day, le rendez-vous de shopping de tous les records créé par Alibaba.

**"Nos solutions de Cloud maison nous permettent de traiter jusqu'à un demi-million de commandes à la seconde."**

L'IA est omniprésente dans la gestion de la place de marché. Elle permet notamment de détecter la contrefaçon. En cas de litige, AliExpress n'intervient qu'en dernier recours. L'approche d'AliExpress est d'améliorer la relation client en fournissant aux vendeurs des outils intégrés comme la messagerie ou le Chat.

## Ses 3 conseils

1. **Parier sur la nouvelle génération en s'adaptant à son mode de vie et à ses codes spécifiques**
2. **Repenser son business model en élargissant ses audiences, comme AliExpress et son audience internationale**
3. **Oser le live streaming pour établir une relation de proximité et de confiance avec le client**



# Back Market, une plateforme de confiance pour les produits high tech reconditionnés



**NICOLAS PELLISSIER,**  
DIRECTOR CUSTOMER CARE,  
QUALITY & SERVICES



Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Back Market

- Place de marché créée en 2014
- Labellisée Next40, la sélection des entreprises françaises les plus prometteuses
- Présente dans 10 pays, dont les USA
- 1200 partenaires reconditionneurs, 1.5 M de clients en 2019<sup>16</sup>

Back Market est une place de marché spécialisée dans les produits technologiques reconditionnés. Son ambition est de lutter contre l'obsolescence programmée, mais aussi de proposer des petits prix. Elle agit comme un tiers de confiance pour garantir des standards rigoureux, sélectionner rigoureusement les vendeurs (reconditionneurs, cash converters, retours hypermarchés, etc.), fournir au consommateur l'information la plus transparente possible sur l'état des produits, ainsi qu'une garantie d'un an. De cette manière, à terme, il ne sera pas plus risqué d'acheter un produit reconditionné qu'un produit neuf. La qualité de service est donc au centre de la plateforme. Pour Nicolas Pellissier, la confiance consommateur repose sur 3 piliers majeurs : la qualité du produit, de la livraison et de l'après-vente. Sur ce dernier item, les reconditionneurs ont même l'opportunité d'être meilleurs que les enseignes traditionnelles.

**"Le meilleur indicateur de l'excellence est notre taux de contact. Nous considérons que chaque contact avec le service client est un échec car il signifie que l'expérience n'a pas été au niveau souhaité."**

Pour éviter d'en arriver là, la marque communique de manière proactive, comme lors du premier confinement par exemple. Et quand le contact a lieu, il doit être qualitatif. L'accent est mis sur 3 priorités : l'unification des systèmes d'information, l'onboarding agent dans un contexte de forte croissance (l'entreprise est passée de 1 à 240 agents en

cinq ans), et enfin la fidélisation. L'automatisation permet de le libérer de tâches répétitives et de faciliter son travail. Elle a aussi permis de traiter de gros volumes de demande, comme en mars 2020, où les retards de livraison ont multiplié par deux la consultation de la base de connaissances sur le site. Quant aux vendeurs, qui finalement assurent la majorité de la relation client en marche normale, ils partagent des standards de qualité unifiés par Back Market, comme la garantie d'un taux de 96% de livraison dans les délais. La clé globale pour remplir ces objectifs est de capter, organiser et partager la donnée pour offrir des réponses rapides, voire automatiques, et personnaliser la relation. Une donnée qui pourrait être à terme partagée avec un réseau de magasins partenaires pour faciliter les retours.

**"Pour être capable de scaler, il faut toujours chercher à simplifier. Dans la simplification, il y a la qualité."**

## Ses 3 conseils

1. **Savoir écouter en allant sur le terrain côté client, côté agent et côté reconditionneur**
2. **Adopter une attitude de confiance vis à vis du client, ce qui créera de la confiance en retour**
3. **Chercher en permanence la simplification, qui est un facteur de qualité**



S'INSPIRER DES INNOVATEURS

# Les startups, partenaires des enseignes, accélérateurs de l'innovation

Avec la démocratisation de l'IA, l'écosystème des startups travaille sur une automatisation raisonnée de chaque étape de l'expérience client. Pour avoir une longueur d'avance, il est décisif de détecter et d'adopter rapidement ces solutions, d'où la participation des enseignes à de grands incubateurs sectoriels et le développement de Cx Labs, réels ou virtuels.

170

STARTUPS FRANÇAISES

spécialisées dans l'e-commerce selon la BPI

11

ENTREPRISES

dans le Next40 French Tech, 8 retail tech, 3 e-commerçants

## Un programme Zendesk pour les startups

En 2007, Zendesk a d'abord été une startup qui a grandi en accompagnant des entreprises désormais leaders comme Airbnb et Uber. Zendesk sait donc l'importance d'avoir les bons outils pour démarrer et se démarquer de la concurrence. C'est pourquoi le programme Startup a été mis en place pour soutenir les jeunes pousses en leur offrant un accès illimité à tous les produits Zendesk pendant 6 mois. Il est destiné aux startups B2B SaaS, complémentaires des technologies de l'expérience client, proches de l'écosystème technologique de Zendesk et qui créent de la valeur en termes de caractéristiques et de fonctionnalités pour les clients de Zendesk.

[Découvrez le programme sur le site web](#)

## S'INSPIRER DES INNOVATEURS

# 3 startups à suivre



**ALEXIS GARCIA,**  
COFONDATEUR  
DE DIDUENJOY  
**diduenjoy**

Diduenjoy est une plateforme de collecte de feedbacks clients. Pour Alexis Garcia, co-fondateur de la startup, l'innovation se fait à 3 niveaux :

- au niveau des techniques de collecte : des pop in, intégrés sur le site et les canaux conversationnels, déclenchés immédiatement après un achat en magasin, en ligne, une livraison ou un contact avec le service clients
- au niveau du choix du canal de collecte, qui diffère en fonction des marchés
- au niveau du traitement massif de verbatims (IA) pour détecter des signaux faibles et des insights consommateurs, dispatcher la bonne information à l'interlocuteur capable de répondre aux questions, et traiter rapidement les cas les plus urgents.

Le traitement efficace de ces feedbacks a un impact mesurable sur la satisfaction :

*"Les sociétés qui ont mis en place notre solution de gestion de feedbacks ont vu leur NPS gagner en moyenne 6 points en un an"*  
Alexis Garcia - cofondateur de Diduenjoy



**CAMILLE FRANCESCHI,**  
CEO & CO-FONDATRICE  
DE JOONBOT  
**JOONBOT**

Joonbot veut démocratiser le conversationnel, en proposant aux PME une interface ultra-conviviale pour créer leur chatbot en self-service. Grâce au no-code, 30 minutes suffisent à un néophyte en matière de programmation pour créer une conversation personnelle automatisée, sous la forme d'un arbre de décision. Le chatbot permet d'attirer l'attention des visiteurs en apparaissant au bon moment, au bon endroit avec le bon message.

*"Le conversationnel allié à l'hyper-personnalisation, c'est le futur de l'expérience client sur le web"*  
Camille Franceschi, CEO & co-fondatrice de Joonbot



**XAVIER FISSELIER,**  
COFONDATEUR DE  
HELLOMYBOT.IO  
**HELLO  
MY  
BOT.IO**

HelloMybot conçoit des agents conversationnels capables de passer indifféremment du mode vocal au mode texte. Téléphone, enceintes et objets connectés sont les vecteurs privilégiés de la voix, mais il est parfois nécessaire, dans un parcours omnicanal, de passer d'un mode à l'autre de manière fluide, pour la saisie de noms propres ou de coordonnées mail par exemple. Cette innovation permet d'envisager sereinement le développement du vocal commerce.

*"Nous avons toujours pensé que la conversation vocale allait devenir de plus en plus importante, et qu'elle serait traitée par des agents conversationnels de type robots"*  
Xavier Fisselier, cofondateur de Hellomybot.io

# Le regard d'un investisseur



**STÉPHANE PESQUÉ,  
PARTNER**



### Carte d'identité - Iris Capital

- Société d'investissement en capital-risque spécialisée dans l'économie numérique, créée en 1986
- 6 bureaux à Paris, Berlin, Tel Aviv, Dubai, Tokyo, San Francisco
- Participation au financement de 215 entreprises innovantes à hauteur de 900 M€

Quelles sont les technologies plébiscitées par les investisseurs aujourd'hui ?

Stéphane Pesqué, partner à Iris Capital, fond spécialisé dans la technologie, et responsable des investissements early stage, s'intéresse particulièrement aux nouveaux modes d'interactions entre consommateurs et marques, et au e-commerce.

**"Certains secteurs du e-commerce, qui étaient devenus matures, font l'objet d'un nouvel intérêt, à cause de l'explosion des pratiques."**

Il est désormais vital pour les enseignes Brick & Mortar de mettre en œuvre une réelle complémentarité digital / magasins, ainsi qu'une excellente expérience de livraison et de Click & Collect, estime-t-il. Iris Capital privilégie donc les investissements Tech plutôt que dans les enseignes ou les marques elles-même.

Pour améliorer la satisfaction client, les outils d'automatisation de la relation, d'optimisation de la Supply Chain et de la livraison ont le vent en poupe. Au-delà du secteur du retail, dans l'ensemble des activités dans lesquelles le fonds investit, Iris attache une grande importance à la qualité de l'expérience client pour évaluer une entreprise.

**"Il faut que le client soit au centre des préoccupations de toute l'entreprise, quelle que soit son activité, pour créer de la valeur à terme."**

## Ailleurs en Europe

wallapop



- Créée en 2013, Wallapop est la place de marché espagnole des produits de seconde main.
- Afin de réduire le taux de contact et améliorer la productivité, la plateforme tente d'anticiper les besoins des utilisateurs et délivre la réponse aux questions avant qu'ils ne la posent. "Aujourd'hui, les utilisateurs cherchent à être plus autonomes, et dans la mesure où nous pouvons leur donner des outils qui le permettent, comme le service d'assistance, nous améliorons l'expérience utilisateur", estime Ezequiel Martínez, responsable du service client. Outre l'outil de ticketing, Wallapop s'appuie donc sur un outil de self-service, la base de connaissance Zendesk Guide, qui gère le contenu informatif d'aide aux clients qui est constamment mis à jour.
- Pour compléter, Wallapop utilise l'outil de reporting Zendesk Explore qui fournit des analyses chiffrées pour améliorer le contenu.
- Au bilan, la consultation de la FAQ augmente de 15% par mois, le taux de contact a été réduit de 35% et la productivité accrue de 30%.

CLÉ 3:

# L'hyperpersonnalisation, un exercice de précision

Comment donner à chacun le sentiment d'être unique tout en étant capable de traiter un grand nombre d'interactions ?

Qu'il s'agisse des promotions, de l'expérience client ou, de plus en plus fréquemment, de la personnalisation du produit lui-même, elle est au centre des attentions.

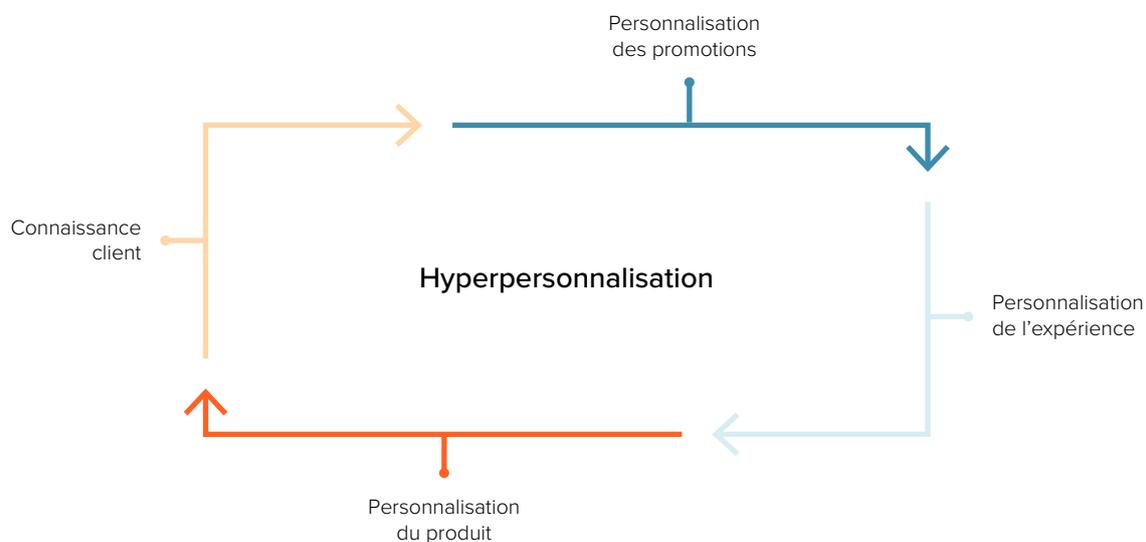
**9 consommateurs sur 10**

souhaitent une expérience qualitative avec des marques qui les connaissent.<sup>18</sup>

**1 client sur 2**

a déjà abandonné sa relation avec une marque à cause d'un site web trop peu personnalisé.

## Les 4 piliers de la personnalisation



# Devialet crée un moment de magie grâce à la musique... et aux données client



**SÉBASTIEN FAURE,  
HEAD OF CUSTOMER  
SERVICE & SUPPORT**

**DEVIALET**  
INGÉNIERIE ACOUSTIQUE DE FRANCE

Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Devialet

- Création en France en 2014
- 200 brevets déposés dans le domaine du son haute fidélité
- 1 400 points de vente dans 50 pays

Spécialisée dans l'équipement audio haut de gamme, avec notamment son produit iconique l'enceinte compacte Phantom, Devialet utilise la personnalisation sur le moment-clé de la vente : l'écoute musicale. Tout est préparé en amont pour personnaliser ce moment de magie, qui a lieu la plupart du temps en boutique en compagnie d'un vendeur. Des informations telles que les caractéristiques de la salle d'écoute, la composition de la famille et ses goûts musicaux, sont collectées en vue de créer le déclic émotionnel du jour J avec LE morceau préféré du client.

**"Nous avons à cœur de faire des 3A (avant-vente, Achat, Après-vente) des moments agréables de partage, qu'ils aient lieu en ligne ou en boutique."**

Une fois la transaction effectuée, l'acheteur se voit offrir un retour en taxi avec le matériel. Quelques jours plus tard, il est contacté par le conseiller de vente qui l'a reçu en magasin pour vérifier que l'installation s'est bien passée. Cette personnalisation doit être naturelle et conviviale. Lorsqu'on est présent dans 50 pays, savoir s'adapter aux particularités de chaque zone est particulièrement important pour le Service client. Pour cela Devialet mise sur des agents à 90% natifs. Une équipe de référents locaux vérifie à tout moment que l'expérience offerte est alignée sur les pratiques locales. Par exemple, les agents en Chine ont suggéré de communiquer un numéro de téléphone chinois pour être crédible. Aux USA, les consommateurs achètent plus naturellement en ligne, sans test en boutique. L'équipe les contacte alors par téléphone

pour savoir si la prise en main du produit s'est bien déroulée. Enfin, must de la personnalisation : un conseiller peut se déplacer au domicile du client pour prendre les mesures et les caractéristiques du lieu d'écoute afin de paramétrer parfaitement la combinaison ampli / enceinte.

La marque mesure sa performance par le CES (Le Customer Effort Score), c'est-à-dire l'effort qu'a dû déployer un client au cours de son parcours d'achat sur une échelle de 1 à 7. Ce score d'effort client sert à évaluer chaque point précis du parcours client (plus il est bas, plus la satisfaction est élevée).

Dans ce contexte "cousu main", la data est essentielle à deux niveaux : pour simplifier la vie des équipes par l'automatisation des interactions simples, et pour la mise à disposition de fiches clients unifiées, ce qui permettra aux vendeurs de se concentrer sur l'essentiel : la relation humaine.

**"Dans notre relation Client, nous nous efforçons de garder un ratio de 80% du temps passé sur la relation humaine, et 20% sur de l'automatisation."**

## Ses 3 conseils

1. Simplifier la vie de ses équipes pour qu'elles puissent se concentrer sur le client
2. S'appuyer sur la donnée pour évaluer en continu ses actions
3. Passer du temps avec les startups, qui sont un vivier d'idées et de solutions



# Le conseil des vendeuses, point de différenciation à orchestrer en omnicanal



**GRAZIELLA MARCHESE,**  
DIRECTRICE CLIENT  
OMNICANAL

**ROUGE GORGE**

Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Rouge Gorge

- Création en 1992 par Phildar, renommée Rouge Gorge en 2010 à l'arrivée de sa dirigeante Catherine Gallais
- 245 boutiques dont 40% de franchisés

Deuxième enseigne française de lingerie, derrière le groupe Etam, RougeGorge vise une clientèle de femmes actives de 35-40 ans. Depuis 6 ans, la marque a accéléré dans le e-commerce, et lancé de nouveaux services, en particulier le Ship from store qui permet de mettre à disposition des internautes le stock boutique en plus du stock entrepôt. La marque propose aussi la livraison (à domicile, en boutique ou en point relais) et le retour en boutique. Cette transformation s'est révélée particulièrement précieuse en 2020 puisque le Chiffre d'Affaires du e-commerce a été multiplié par 2 en un an !

Pour mener cette digitalisation, la marque s'est appuyée sur ses deux points forts. Le premier concerne les conseillères de vente, dont les connaissances (notamment techniques) sont idéales pour recueillir précisément le besoin et accompagner des moments de vie importants. Dès la fin du premier confinement, la prise de rendez-vous en magasin a été proposée, pour un véritable moment de coaching. En septembre, RougeGorge a également expérimenté le Social Selling, mettant en scène ses modélistes et stylistes pour présenter la nouvelle collection. Ce contenu est proposé sur le site pour guider les clientes. Fin 2020 enfin, la marque a commencé à proposer la fonction Appel vidéo via son site web.

**"Nous utilisons notre point fort magasin, à savoir le conseil, pour nourrir le e-commerce."**

Le deuxième point fort, c'est une DMP (Data Management Platform) mise en place il y a 2 ans, qui permet, en complément du terrain, de mieux cerner le comportement des clientes, et de cibler les messages et les suggestions de produits, tout en réduisant la pression promotionnelle.

**"Aujourd'hui 50% de nos temps de contact sont personnalisés, sous la forme soit de messages ciblés, soit de suggestions de produits."**

Pour Graziella, l'important est d'écrire une histoire de marque forte et de définir le type de relation dans laquelle elle doit s'incarner, en ligne comme en réel. La connaissance des besoins de la cliente est essentielle, la personnalisation n'étant que la conséquence de cette analyse.

## Ses 3 conseils

1. Avoir un projet de marque fort et singulier pour embarquer les clients dans son univers
2. Partager la valeur créée sur le digital avec les équipes en magasin : les équipes travaillent toutes pour la marque, et c'est la cliente qui choisit finalement le canal qui lui convient
3. Observer et apprendre des clients, par la data et sur le terrain. Mieux on le connaît, plus la personnalisation sera pertinente



## Ailleurs en Europe



- Service de livraison rapide pour les produits alimentaires en ligne, Everli (anciennement Supermercato24) est présent en Italie et en Pologne.
- Pour mieux personnaliser sa relation client omnicanale, l'e-commerçant analyse les profils de clients pour évaluer le degré relatif de difficulté et d'urgence visible dans les interactions.
- Actuellement, le chat représente environ 40% des volumes, le téléphone 35% et le courrier électronique 20%. L'objectif est de parvenir à 50% des contacts via le Chat.
- Le temps de réponse du Chat a été réduit d'un tiers en deux ans, pour parvenir à 36 secondes.
- Le canal vocal est ainsi réservé aux situations avec un niveau élevé de complexité et d'urgence, il convient également aux personnes moins familiarisées avec les canaux numériques.

CLÉ 4:

# Être au rendez-vous du commerce conversationnel

Le commerce conversationnel a explosé en 2020 avec l'usage des messageries instantanées lors des confinements. Ce nouveau canal permet de répondre en one to one à des demandes d'assistance client, avec des gains de productivité et une meilleure satisfaction client.



En 2020, 40 % des entreprises ont adopté un nouveau canal de communication, et 53 % d'entre elles ont opté pour un outil de messagerie.

Il s'agit d'interagir avec les consommateurs, en particulier les plus jeunes, là où ils se trouvent : la messagerie sociale est devenue le mode de contact préféré du service client en 2021, devant la messagerie intégrée et le message texte. L'assistance via WhatsApp a bondi de 300 % au cours de la pandémie. Outre l'assistance, le messaging est utilisé par les clients pour solliciter un conseil avant achat, recevoir un catalogue digital ou être informé en priorité sur les produits, dans une logique communautaire.

Côté commerçant, on apprécie l'efficacité opérationnelle, avec 4 grands avantages :

- la vitesse de traitement du premier contact
- la possibilité de réponses asynchrones
- la possibilité pour un agent de gérer jusqu'à 5 conversations simultanément grâce à un langage simplifié
- la possibilité de partager des documents, de solliciter des validations dans la conversation

## Qu'en pensent nos grands témoins



**JEAN-PHILIPPE BLEROT  
(CARREFOUR BELGIQUE) :**

“Soyons clairs : le téléphone reste l'un des canaux conversationnels privilégiés, chez Carrefour Belgique il constitue 70% des conversations. Mais on peut l'optimiser en proposant une redirection sur d'autres canaux : Par exemple, si sur le web, le temps d'attente est de 2 mn 30 pour un rappel, on va proposer au client une réponse simple en une minute sur WhatsApp, ou en 30 secondes par Chat. Le Chat est très efficace pour des réponses rapides, avec un taux de satisfaction de 95%.”



**ARNAUD FOUJOLS (MONOPRIX) :**

“Nous sommes un magasin en libre-service, mais une partie de notre offre se rapproche de celle d'un spécialiste. Cette offre a besoin d'être racontée au client, à travers des histoires de produits souvent extraordinaires. Grâce à un canal relationnel comme WhatsApp, on peut faire émerger ces histoires. Cela demande de l'organisation et des outils pour être déployé à grande échelle, mais je crois que c'est la nouvelle frontière pour un business comme Monoprix.”



**EDOUARD MARGAIN (LAVINIA) :**

“Nous avons organisé nos premières dégustations virtuelles sur Clubhouse. Je crois beaucoup au pouvoir de traction de ce réseau pour Lavinia : le format social audio et le retour au temps réel génèrent une incroyable spontanéité et authenticité.”



**GRAZIELLA MARCHESE  
(ROUGE GORGE) :**

“Le commerce conversationnel est l'une des prochaines étapes de la stratégie omnicanal de Rouge Gorge en 2021, pour être plus dans l'immédiateté et le besoin d'une prise en compte rapide des besoins. Nous le ferons dans le respect du rapport que nous voulons tisser avec notre cliente.”

## Ailleurs en Europe

**BAUHAUS**



- Enseigne d'origine allemande, Bauhaus est présente en Espagne depuis 1989 avec 11 magasins et un site e-commerce. L'enseigne a décidé en 2017 de créer un centre de contact unique pour homogénéiser la relation client, alors qu'elle ne disposait pas d'une base client unifiée et que 61% des contacts se faisaient encore par téléphone.
- La mise en place du Chat et de WhatsApp a permis de réduire le temps de traitement : 37% des clients utilisent désormais WhatsApp pour interagir avec Bauhaus.
- On peut concilier productivité des équipes avec la satisfaction client : Le CSAT de l'enseigne atteint 96%, alors que dans le même temps un agent suit en moyenne 39 messages par jour via WhatsApp, contre 29 via e-mail.

**BALEARIA**



**ALESSANDRO ZOLLINO,  
DIRECTEUR EXPÉRIENCE CLIENTS,  
BALEARIA :**

“Le secteur du voyage a été fortement impacté par le Covid. Alors que de nombreux opérateurs fermaient leurs plateformes d'accueil, Balearia a souhaité rester proche de ses clients. Pour pouvoir gérer un nombre de contacts multiplié par 6, et un volume de tickets équivalent à un an d'activité en un seul mois, l'interface de Chat Zendesk a été mise en place en 2 jours seulement. Le même agent peut alors gérer 3 à 4 conversations en simultané, et 96% des clients étaient satisfaits deux semaines après sa mise en place”.

CLÉ 5:

## Créer de la valeur dans l'après-vente

**Le service après-vente n'est plus considéré comme un service support ou comme un poste de coûts, mais comme une étape stratégique pour la fidélisation.**

Il faut dire qu'il s'est trouvé en première ligne lors de la crise sanitaire : le nombre d'interactions a explosé (+ 66% pour Carrefour Belgique en mars-avril 2020, une multiplication par 3 en un an pour Go Sport).

A plus long terme, l'e-commerce a élargi la palette des sujets à traiter, au premier rang desquels la livraison et les retours qui pèsent sur l'expérience client et sur la rentabilité. Enfin, les enseignements quantitatifs et qualitatifs issus de l'après-vente sont devenus stratégiques dans la connaissance client.

**25% à 30%**

C'est le taux de retour en e-commerce, contre 8% en moyenne dans le commerce traditionnel.<sup>21</sup>

**47%**

des français déclarent avoir déjà rencontré un problème de livraison.<sup>22</sup>



# Partager l'information et adapter les compétences



**MARINE LA ROSA,  
RESPONSABLE DU  
SERVICE CLIENT**



Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Go Sport

- Née en 1979,
- 120 magasins et un site web
- Une marketplace
- 3e rang français sur le marché des articles de sport

La plateforme relation client de Go Sport se consacre à 90% au SAV, et 70% concerne le e-commerce. Sur la partie place de marché, chaque commerçant traite ses propres réclamations client, le siège reprenant la main uniquement sur les cas qui ne trouvent pas de solution dans le process ordinaire. Pendant la crise, Marine La Rosa, responsable du Service Client de GoSport, a dû trouver des solutions rapidement, en renforçant les effectifs de sa plateforme externe basée à Casablanca, et en adaptant les missions des interlocuteurs internes Go Sport. Certains ont ainsi commencé à faire de l'assistance client en vidéo, par exemple. Pour les gros matériels notamment, une personne venue des magasins a pris en charge une partie du SAV à distance.

**"Pour éviter des immobilisations de matériel ou des retours coûteux, nous avons privilégié l'envoi de pièces détachées à domicile avec une assistance vidéo en live pour aider à leur installation."**

Pour les livraisons, tous les modes de livraison ont été maintenus, et début 2021, l'enseigne a lancé le retrait en magasin sous 2 heures pour la clientèle proche des zones de chalandise. Autre nouveauté, fin 2020 les membres du service e-commerce ont tous participé à un "vis ma vie" et ont passé deux heures à répondre directement aux clients. "Ça a été très enrichissant pour eux comme pour moi, estime Marine la Rosa. Ils ont pu découvrir le contact Client, et j'ai eu des retours et des suggestions d'amélioration très concrètes".

Comment fidéliser grâce à l'après-vente ? Par la bienveillance, estime-t-elle : "Lorsqu'il y a contact client après-vente, c'est parce qu'il y a un problème, l'enjeu est donc de retourner un client mécontent pour générer de la satisfaction. C'est le principal levier de la fidélisation client !" Un client devient fidèle à une enseigne lorsqu'il est satisfait de son achat mais aussi de l'après vente, parce qu'il sait que l'enseigne saura gérer ses réclamations et lui apporter des solutions.

**"Un client satisfait va générer du bouche à oreille positif et véhiculer une image favorable de l'enseigne auprès de son entourage. Cela va contribuer à générer des prescripteurs pour l'enseigne."**

## Ses 3 conseils

1. **L'écoute client : il faut comprendre les besoins des clients, entendre les insatisfactions pour nous améliorer constamment et trouver des solutions**
2. **La réactivité avec les marchés : des points SAV et qualité sont réalisés toutes les semaines sur la base des remontées clients**
3. **La digitalisation des parcours : les clients souhaitent une expérience d'achat omnicanal et sans coupure**



# Un après-vente qui passe de la réactivité à la proactivité



LOUISE MARTIN,  
RESPONSABLE EXPÉRIENCE  
CLIENT

CHEERZ

Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Cheerz

- Pure player né en France en 2012 sous le nom de Printklub
- Impression photo sur des supports divers tels que albums, toiles, magnets, format polaroid... avec des délais de livraison rapides
- Plus de 150 collaborateurs

Le bouche à oreille est particulièrement important pour une enseigne comme Cheerz qui opère à 100% en ligne. Cheerz a voulu créer une expérience ludique et positive autour du tirage photo, avec la possibilité d'imprimer les meilleures photos de son smartphone sur des supports extraordinaires, et de les faire expédier partout dans le monde. Le service après-vente a également été confié à un prestataire afin de flexibiliser l'activité, car les effectifs peuvent varier entre 20 et 50 personnes en fonction pics de charge (Noël, Saint-Valentin, fête des mères...). 60% des contacts sont liés à l'après-vente. Les livraisons sont le premier motif de réclamation (70%), puis les colis non réclamés (20%) et enfin la défectuosité au niveau de l'emballage ou du produit (10%).

**"Nous voulons instaurer un accompagnement, un coaching sur l'ensemble du cycle de vie du client."**  
- Louise Martin, Responsable Expérience Client, Cheerz

Côté livraison, la complexité réside dans la multiplicité des transporteurs, et donc des interlocuteurs. Cheerz prend la main en cas de problème : les mails Transporteurs sont aux couleurs de la marque, et Cheerz préfère appeler le client de manière proactive, avant que celui-ci ne constate lui-même le retard. Corollaire de sa montée en puissance, le SAV développe sa culture de la performance à travers des outils de suivi, notamment des flux de livraison, et d'évaluation.

**"Nous mesurons le taux de contact, la satisfaction et le NPS sur plusieurs sous-critères comme la qualité produit, le rapport qualité-prix et la livraison."**

## Ses 3 conseils

1. La réactivité n'est plus suffisante : il faut aller plus loin dans la proactivité, vrai levier de fidélisation
2. Pour cela il faut avoir réussi à purger tous les contacts inutiles et donc baisser le taux de contact, pour n'avoir à gérer que les vrais besoins d'aide des clients
3. Il faut savoir s'entourer de bons prestataires, pour aider à améliorer l'expérience post-commande notamment



# Ailleurs en Europe

**DECATHLON**



- Domyos est la marque de Decathlon spécialisée dans les équipements de fitness, de musculation et de gymnastique
- Pour optimiser son SAV, Domyos associe la plateforme Zendesk avec la solution de vidéo-assistance Viibe.
- L'objectif est double : renforcer l'aide à distance sur la réparation des appareils (avant la crise sanitaire, un technicien se déplaçait à domicile dans un cas sur trois, c'est désormais six fois moins), et d'autre part recueillir des données destinées aux équipes de conception, pour optimiser l'entretien, la réparation et la qualité générale des produits.
- Bien que les équipes européennes collaborent pour échanger de bonnes pratiques, chaque service doit être adapté à la population locale. En Russie par exemple, les clients vont souvent préférer effectuer eux-mêmes les réparations, alors que dans d'autres pays, ils vont plus instinctivement rechercher l'aide d'un SAV.

CLÉ 6:

## L'expérience agent, une priorité pour l'excellence opérationnelle

Qu'on le nomme agent SAV, télévendeur ou conseiller de clientèle, l'agent est le visage de l'entreprise, en première ligne dans le dialogue avec le client. Dans un secteur marqué par un turnover de 15 à 30%, la stabilité et le dynamisme des agents contribuent grandement à la qualité de l'expérience.

L'automatisation des tâches répétitives, un accès facile à toutes les données client, une base de connaissances et des outils de travail collaboratifs figurent parmi les ingrédients d'une expérience réussie.

46%

des agents déclarent ne pas avoir les bons outils pour travailler efficacement en télétravail.<sup>23</sup>

48%

des managers déclarent ne pas pouvoir mesurer la performance de leurs équipes.<sup>24</sup>

# Connecter fortement les objectifs de relation client et les objectifs business



**JEFFREY JOUANNET,  
CONSULTANT EN STRATÉGIE  
CARE, VP CARE & RETENTION**

*Japhy*

Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Japhy

- Marque digitale créée en 2018, qui propose des menus personnalisés pour les chiens sous forme d'abonnement
- 60 collaborateurs,
- Dernière levée de fonds : 7 millions d'euros

On le sait, expérience collaborateur et expérience client sont les deux faces d'une même pièce. L'expérience client est meilleure avec des agents expérimentés, capables d'apporter des réponses rapides et professionnelles. Jeffrey Jouannet, consultant en stratégie Care, définit ainsi l'expérience agent :

**"L'expérience agent consiste à valoriser les personnes et les métiers via de nouveaux outils et une nouvelle façon de manager. Le retour sur investissement est obtenu à travers la satisfaction client et l'efficacité opérationnelle."**

Cette expérience est basée sur trois piliers : les outils, la connaissance contextualisée, et "l'onboarding business". Les agents doivent en effet avoir une vision à 360°, non seulement sur la relation client, mais aussi sur les produits et les enjeux business.

Alors comment construire cette stratégie ? Elle peut débuter avec une inflexion du management, vers plus de proximité avec les équipes, et avec la construction d'un outil de connaissances contextualisées, puis évoluer étape par étape en fonction des priorités de l'entreprise.

**"Les résultats peuvent être spectaculaires : chez Japhy, on est passé d'un score de satisfaction client de 75% à 95% grâce à l'amélioration de l'expérience agent."**

Chaque outil devra prouver sa capacité à humaniser la relation et en même temps à améliorer la performance opérationnelle. On lui fera passer une 'période d'essai' et on mesurera le NPS agent avant de le déployer. Son ROI est ensuite aisément mesurable, principalement par l'évolution de la Durée Moyenne de Traitement.

# Co-construire les solutions avec les agents



**SERGE BERTAINA-DUBOIS,**  
**DIRECTEUR DE PROJETS**  
**EXPÉRIENCES CLIENTS**



Écoutez le témoignage 

## Carte d'identité - Up

- Société coopérative créée en 1964
- Présent dans près de 30 pays
- 3 750 collaborateurs
- 800.000 commerçants affiliés,  
26 millions de bénéficiaires

Le Groupe Up propose des systèmes de paiement et des solutions de gestion pour améliorer la qualité de vie des salariés des entreprises et des collectivités. Ce sont les Titres Déjeuner, les bons cadeaux ou les Chèques Domicile. Up est une société coopérative, ce qui est important dans la culture d'entreprise et dans la relation avec les 430 agents du service client. Tous les agents sont basés en France, dont trois sous-traitants qui gèrent aujourd'hui 50% des demandes, une part qui va progressivement baisser. Ils adressent un million de références client et traitent 40 000 tickets par mois. Autre particularité, l'activité génère des pics, en particulier les chèques cadeaux (80% du Chiffre d'Affaires réalisé entre septembre et décembre).

L'expérience agent a radicalement changé en 2-3 ans : en 2018, Up en était à la gestion par mail avec des adresses partagées. Le métier était assez mal vu en interne : l'agent était "celui qui prend les coups".

**"L'expérience a été entièrement refondue et co-construite avec les agents. On se concentre sur leur connaissance des produits et des clients."**

La mise en place de l'outil Zendesk a permis de créer des process sécurisants pour l'agent, générateurs d'excellence d'exécution. En augmentant le taux de résolution des problèmes, le temps et la qualité

des réponses, l'agent entre dans un cycle vertueux : la charge de travail répétitif est allégée, les notifications permettent de ne rien oublier et d'être meilleur.

**"Un tiers au moins du temps est dégagé pour se concentrer sur la qualité de la relation humaine."**

La bascule s'est faite sur deux ans, en 4 lots : le traitement des Chèques Déjeuner papier, puis du digital, les chèques cadeaux Cadhoc, et enfin les commandes de Chèques Déjeuner pour les TPME. Lors de la première crise Covid, les managers ont pu piloter l'activité à distance, ce qui aurait été impossible avant l'implémentation de l'outil. "Ils ont pu en mesurer concrètement le ROI : ce sont le taux de résolution des tickets, la baisse du temps de résolution et la satisfaction client". Et grâce aux datas et insight de Zendesk Explore, Up a décidé l'ajout de nouveaux canaux : un chatbot, une fonction Chat et le self care (solution Zendesk Guide), conçu et écrit par les agents.

**"Et il y a quelque chose qui n'est pas mesuré, mais qui est important, c'est la fierté à l'interne"**, remarque Serge. Ça a totalement changé l'image de la relation client : les autres services vont plus volontiers s'impliquer dans la qualité, certains ont même rejoint le service via une mobilité interne.

Dans un secteur marqué par un fort turnover, grâce à cette attention portée à l'expérience agent, le métier se transforme. De nouvelles fonctions émergent (responsable de production, responsable de stratégie qualité...) qui offrent de vraies perspectives d'évolution et de fidélisation des talents.

## Ailleurs en Europe

BLOOM & WILD



- Créé en 2012, Bloom & Wild propose en ligne des bouquets avec des fleurs de saison. Les clients peuvent aussi s'abonner pour 3, 6 ou 12 mois pour recevoir un bouquet inédit chaque mois. La marque propose aussi le DIY : les fleurs sont livrées avec un guide explicatif pour reproduire le bouquet proposé.
- Les fleurs sont un produit délicat au service d'émotions délicates. C'est pourquoi le site d'e-commerce de livraison de fleurs fraîches consacre une attention particulière au bien-être de son équipe de "Customer Delight experts".
- Pour leur permettre de toujours garder leur empathie, les agents bénéficient d'outils adaptés (plateforme d'information centralisée Zendesk), de stratégies et de process coordonnés, mais aussi de cours de bien-être en ligne pour vivre au mieux, et collectivement, cette longue période de télétravail.
- Et ce n'est pas un hasard si Bloom & Wild enregistre un CSAT de 97%.

LEROY MERLIN



### DIMITRI ANDERSON DE LEROY MERLIN, CIO AND MARKET DIRECTOR :

"Chaque collaborateur est un ambassadeur de l'expérience client. Et chez Leroy Merlin, chacun d'eux est activé numériquement avec un smartphone, un mouvement sans précédent en Afrique. Grâce à la polyvalence des outils Zendesk et à l'accessibilité de l'application Zendesk Support sur les smartphones, les ordinateurs, les ordinateurs portables et les tablettes, une plus grande flexibilité dans l'expérience client est possible."

FORTNUM  
& MASON  
EST 1707



### BAB VIRDI, CUSTOMER SERVICE MANAGER :

"Le pic de Noël est le temps fort que l'on prépare d'une année sur l'autre. Beaucoup de nouveaux agents viennent prêter main forte durant cette période. Avec Knowledge Capture, ils peuvent onboarder très rapidement grâce à la centralisation et la mise à jour automatique des connaissances, et l'intégration des lancements de produits. Durant la crise sanitaire, les consommateurs sont passés en digital first. Grâce à l'équipe de super-héros du service client, nous avons continué à leur répondre en distanciel, et nous avons mis en place une FAQ en libre service. Grâce à Zendesk, nous avons eu les pleins pouvoirs sur la façon de gérer la priorisation des contacts. Nous avons véritablement repoussé les limites de l'expérience client durant cette période. D'autres services nécessitant une forte personnalisation rejoignent d'ailleurs la plateforme, comme la conciergerie et le service Cadeaux d'entreprise".

# L'interview agile

Durant toute la saison, nos témoins ont accepté de répondre à des questions plus personnelles sur leurs inspirations et leur façon de faire leur métier.

1. Quelle est ta source d'inspiration dans ce métier ?
2. Quelle est ton App préférée en ce moment ?
3. La dernière découverte (livre, film, événement, autre) qui t'influence au quotidien ?
4. Quel métier aurais-tu souhaité faire en dehors du tien ?



**MARINE LA ROSA, GO SPORT**

1. Je m'inspire des bonnes pratiques chez les autres retailers et bien sûr de nos clients
2. Tout ce qui permet de m'évader durant cette période : Spotify, Instagram, Pinterest
3. Les vidéos de HIIT sur Youtube. C'est un moyen efficace et rapide de faire du sport pendant sa pause déjeuner même en télétravail.
4. Autrice de romance ou journaliste



**EDOUARD MARGAIN, LAVINIA**

1. Elles sont multiples, mais travaillant dans le vin, ce sont les vigneron qui m'inspirent
2. Sans conteste Clubhouse qui génère un grand pouvoir d'attraction
3. Le format social audio et temps réel de Clubhouse, qui génère une spontanéité et une authenticité incroyables
4. Probablement un métier de bouche, j'aurais aimé ouvrir un restaurant, un bar, une boucherie, travailler le produit et être en face de mes clients, j'adore ça !



**JUSTIN YANG, ALIEXPRESS**

1. Je suis passionné par les différences : différences de culture, de pratique, de personnalité
2. Mon appli de running, et une appli de livraison de repas à domicile. Après le sport, le réconfort !
3. A quel point les robots peuvent être intelligents. Et ce qui nous reste à nous les humains !
4. Si et seulement si j'avais suffisamment de talent, un métier d'artiste, chanteur international par exemple.



**LOUISE MARTIN, CHEERZ**

1. Harry Potter : Hogwarts Mystery
2. La série Hippocrate
3. Journaliste sportif (avec une spécialité football)



**ARNAUD FOUJOLS, DE MONOPRIX**

1. Marks & Spencer, et son offre parfaitement adaptée à l'urbain
2. Doctolib
3. Toute la littérature sur le sujet de l'adoption des plateformes digitales
4. J'aurais adoré être ingénieur spatial et bosser chez SpaceX !

# L'interview agile



## NICOLAS PELLISSIER, BACK MARKET

1. Tony Hsieh fondateur de Zappos
2. Chess.com
3. Le livre Radical Candor de Kim Scott
4. Astronaute



## GRAZIELLA MARCHESE, ROUGEGORGE

1. Nos clientes, elles sont au centre de nos préoccupations
2. Instagram, qui me permet d'avoir mon "shoot" de beauté au quotidien
3. L'ouvrage "En avant toutes" de Sheryl Sandberg, qui incite les femmes à sortir du syndrome de l'imposteur et de prendre leur part aux discussions
4. Un métier plutôt artisanal, peut-être autour de la maroquinerie, un travail que j'ai découvert récemment dans mes loisirs



## JEFFREY JOUANNET, JAPHY

1. Imaginer de quoi le monde de demain sera fait, et réfléchir à comment y arriver en premier
2. Le catalogue de livres audio Audible, idéal durant les longues soirées de couvre-feu
3. Remplacer le mot "MAIS" par "ET" dans les projets et les ambitions, pour un mindset en béton armé
4. Piloter un organisme d'incubation de start-ups !



## SERGE BERTAINA-DUBOIS, UP

1. La relation humaine, tout simplement
2. TousAntiCovid
3. Je suis sportif, donc tout ce qui gravite autour du sport, de la concentration, de la respiration, c'est important en ce moment
4. Je vais rester dans mon sport, plongeur ! (NB - Serge est apnéiste)



## SÉBASTIEN FAURE, DEVIALET

1. Les hôtels où l'on peut se sentir toujours chez soi
2. Je passe beaucoup de temps sur twitter, je ne suis pas très App, à l'exception de flash invader
3. Je redécouvre James Brown, dont le côté punchy permet de démarrer la journée dans de bonnes conditions
4. Tenir une boutique de quartier, pourquoi pas disquaire



## PASCAL PESQUÉ, IRIS CAPITAL

1. Les entrepreneurs, leur foi, leur passion, leur envie de changer les choses, c'est la base de notre métier
2. Deliveroo
3. C'est JayZ, business man hors pair, qui vient de revendre sa marque de champagne à LVMH et son service de streaming Tidal à Jack Dorsey, il est révélateur d'une tendance de businessmen de réseau dont le capital confiance est assez impressionnant
4. Un métier artistique, dans la musique ou les Arts Plastiques

# Notes

- <sup>1</sup> Bilan Fevad - année 2020 <https://www.lsa-conso.fr/bilan-fevad-2020-une-annee-de-rupture-pour-l-e-commerce,372143>
- <sup>2</sup> GWI janvier 2021 via Digital Report 2021 Wearesocial- Hootsuite
- <sup>3</sup> Etude Cx Trends Zendesk
- <sup>4</sup> Comment la crise a impacté la digitalisation des consommateurs français et leur vision de l'avenir » réalisée par l'Echangeur BNP Paribas Personal Finance. Enquête menée auprès de 5000 Français en janvier 2020, puis de 1000 en septembre afin d'analyser les impacts du confinement sur leurs comportements et opinions.
- <sup>5</sup> Etude IBM Institute for Business Value réalisée en 2020 dans 28 pays.
- <sup>6</sup> Etude Zendesk "le tournant digital" <https://www.zendesk.fr/digital-tipping-point/>
- <sup>10</sup> Définition de McKinsey : <https://www.mckinsey.com/fr/our-insights/grand-angle-organisation-construire-lorganisation-agile#:~:text=En%20effet%2C%20l'agilit%C3%A9%20est,au%20contraire%20hautement%20%C2%AB%20organis%C3%A9es%20%C2%BB.>
- <sup>11</sup> Persona : personne fictive représentant un segment ou un groupe cible et plus particulièrement des clients idéaux - Source : <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Persona-308573.htm>
- <sup>12</sup> <https://www.lsa-conso.fr/reservation-click-collect-quels-sont-les-services-les-plus-utilises-pour-les-achats-en-ligne,373248>
- <sup>13</sup> "Experts de l'expérience client: comment les leaders de l'expérience client qui placent la barre plus haut favorisent la réussite de leur entreprise", Etude Zendesk - Octobre 2020
- <sup>14</sup> Baromètre Fevad-Médiamétrie de l'audience des sites e-commerce - France ensemble année 2020 <https://www.fevad.com/barometre-trimestriel-de-laudience-du-e-commerce-en-france-bilan-de-lannee-2020/>
- <sup>16</sup> <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/success-stories/0602041693009-back-market-fonde-sa-reputation-sur-un-controle-drastique-de-la-qualite-332454.php#Xtor=AD-6000>
- <sup>18</sup> <https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/see-people-not-patterns>
- <sup>19</sup> Rapport Digital 2021 - Wearesocial-Hootsuite - <https://wearesocial.com/fr/digital-2021-france>
- <sup>20</sup> Etude Zendesk Tendances de l'Expérience Client 2021 - Novembre 2020
- <sup>21</sup> Paazl NL : <https://www.paazl.com/wp-content/uploads/2020/12/Paazl-Delivery-Index-2020-FINAL-ENG.pdf>
- <sup>22</sup> Parcelabs : <https://parcellab.com/fr/resources/study/etude-shopping-experience-2021/>
- <sup>23</sup> Etude Cx Trends 2021 Zendesk
- <sup>24</sup> Etude Cx Trends 2021 Zendesk
- <sup>25</sup> <https://www.lsa-conso.fr/reservation-click-collect-quels-sont-les-services-les-plus-utilises-pour-les-achats-en-ligne,373248>

# A propos de zendesk

Zendesk est un éditeur de logiciel de service client qui propose des solutions de support, de vente et d'engagement client conçues pour offrir les meilleures interactions avec les consommateurs. Des grandes entreprises aux start-ups, Zendesk considère qu'une expérience client innovante et réussie doit être à la portée de chaque entreprise, quels que soient leur secteur d'activité, taille ou ambition business. Zendesk compte plus de 160 000 clients dans une centaine d'industries, dont dans le retail des clients tels que Carrefour, Decathlon, Boardriders, ou encore Devialet. La société a implanté son siège social à San Francisco et est présente dans le monde entier.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur :  
[www.zendesk.fr/retail/](http://www.zendesk.fr/retail/)

## Contactez-nous :

[www.zendesk.fr/contact/](http://www.zendesk.fr/contact/)

