

Store Impact

Dans un monde où le digital est omniprésent, le magasin physique reste plus que jamais le cœur de la relation client et du business. Mais son rôle a changé !

Que l'on parle de magasin de détail, de grandes boutiques de luxe ou de pop-up store, les enseignes doivent se réinventer pour contrer la concurrence des achats en ligne, qui a connu son pic avec la crise du Covid et perdure depuis. Il est plus que jamais primordial pour les marques et enseignes de procurer aux clients une expérience complète et de se différencier.

Dans cet ouvrage très documenté qui reprend tous les types de magasins, les auteurs, spécialistes du retail, livrent des outils pour transformer le magasin en un lieu impactant. Des nouvelles fonctions et formats de magasins, au rôle capital des vendeurs et des responsables de magasin, en passant par les nouvelles fonctionnalités phygitaes, tous les aspects du retail sont abordés pour faire du magasin un lieu omnicanal et rentable.

Ce guide complet vous permettra d'augmenter votre chiffre d'affaires grâce à une approche innovante du magasin !

Alexis de Prévoisin est expert client, travaillant pour le Retail, le luxe et le développement des réseaux commerciaux par le Real Estate. Il a été manager aux côtés des enseignes Nature & Découvertes, Lafayette Maison, Kusmi et Valmont, et a officié auprès des foncières de centres commerciaux URW et Klépierre. Depuis 2019 entre France et Suisse, il est consultant indépendant pour les marques, enseignes, foncières et enseigne dans de grandes écoles.

Arielle Monnerot-Dumaine est diplômée de Dauphine et de Sciences Po Paris. Passée par le Printemps et Louis Vuitton, elle est experte du retail luxe. Avec Le jour porte conseil, elle stimule la performance et l'expérience en boutique et forme au management d'équipe. Elle dirige le Master 2 Luxe à Dauphine et est Coach certifiée.

5607050 - ISBN 978-2-10-085480-6



DUNOD
une page d'avance

En couverture : Golden Slikenka, Califoro © Shutterstock



Alexis de Prévoisin
Arielle Monnerot-Dumaine

Store Impact

La revanche du retail



DUNOD

Sommaire

Préface de François Lemarchand	8
Avant-propos.....	12
Préambule	15
Introduction Tirer les leçons de la période Covid-19 côté client et parcours client	17
Contexte chiffré du retail en France post Covid-19	18
Le retail face aux enjeux futurs et au mur de l'investissement	20
Les nouveaux clients post Covid-19 et leurs attentes	26
La faiblesse apparente des magasins vs e-commerce	34
Chapitre 1 Accélérer sur les nouvelles expériences client	41
Les concept store, des lieux 100 % expérience client.....	50
Retail is emotion : compter avec les émotions en retail	55
La pyramide de l'expérience client : le pouvoir de bienfaisance des équipes de vente.....	59
L'ÉMOfidélisaTION, ou la fidélisation par le cœur et les émotions	60
L'expérience client, combien cela coûte-t-il en fait ?.....	62
L'Art au service de l'expérience client.....	63
Chapitre 2 S'implanter avec des nouveaux formats et des nouveaux lieux.....	67
Le magasin multi-format, réponse du nouveau business	68
Comment une marque résonne-t-elle avec le lieu qu'elle occupe ?....	76

Le pop-up store, le dernier né des formats de magasin : la magie commerciale d'apparaître et de disparaître !.....	82
Les DNVB et le retail physique, ou comment casser le plafond de verre	90
Chapitre 3 Mettre la RSE au cœur de l'expérience retail	97
La place exacte de la RSE dans l'entreprise de commerce	99
Intégrer la RSE dans la politique commerciale : de « politique commerciale » à « philosophie commerciale »	105
La matrice RSE côté enseigne & marque, bailleur	106
Chapitre 4 Mieux intégrer le digital pour être le cœur de l'omnicanalité	115
L'état des lieux du digital comme opportunité pour le retail physique	116
Le « magasin augmenté » par le phygital	121
Chapitre 5 Piloter ses KPIs de vente	135
Les KPIs et l'équation retail : c'est logique !	136
Les leviers de l'équation retail	139
Chapitre 6 Renforcer le management de floor magasin	151
L'homme-clé : le manager de floor	152
Comment optimiser l'efficacité d'un flagship sur plusieurs étages.....	153
Comment contourner la difficulté de gérer une double entrée : Guerlain aux Champs-Élysées	154
Organisation des étages et polyvalence des vendeurs : le cas de Tiffany & Co	155
Management de floor et adrénaline des vendeurs : le « syndrome du mercredi matin »	157

Chapitre 7 Le vendeur comme pivot de l'omnicanalité	159
On parle bien de vendeurs et pas de conseillers :	
la vente n'est pas un métier honteux	160
Les nouveaux rôles du vendeur et ses déclinaisons	160
Gérer la pression due aux nouveaux rôles du vendeur.....	166
Chapitre 8 Accompagner les nouveaux métiers	
du retail	169
Lancer une Retail Academy.....	170
Former à l'omnicanalité et aux soft skills, c'est possible ?	177
La formation continue sur le point de vente	180
La formation et le suivi au cœur des enjeux	
de la gestion du capital humain	188
Chapitre 9 Étendre le rôle du magasin à la seconde main	
et à l'économie circulaire.....	191
Le cercle vicieux de la production textile	
et le devoir de consommer autrement :	194
Le retail participe à changer les usages :	
les ouvreurs de voies	195
La seconde main, le recyclage, la réparation :	
un accélérateur de business.....	198
La marque comme acteur durable de transformation	
de la société.....	202
Luxe, calme et seconde main : où on parle de pre-loved	
pour parler de produits de seconde main	205
L'industrie automobile comme inspiration et les start-up	
comme solution de démarrage	208
La seconde main, ou le Graal de l'expérience client	
pour tous !	211
Chapitre 10 Utiliser le magasin comme un média	213
Retail et réseaux sociaux.....	214
Social shopping et live-shopping comme extension	
du magasin	223
Retail, gaming et métavers	228

Le mot de conclusion	243
Remerciements	247
Auteurs	250
Bibliographie.....	253
Index des marques	255

Préface

*de François Lemarchand, fondateur
de Nature & Découvertes*

Le livre *Store Impact* arrive à point nommé pour essayer d'y voir plus clair dans les multiples influences qui remodelent le commerce en juste quelques années. Alexis de Prévoisin, qui a œuvré à mes côtés dans l'aventure Nature & Découvertes à la création de la marque, et Arielle Monnerot-Dumaine ont le grand mérite de faire ressortir l'essentiel de ce qui fait que le commerce continuera à exister et de regarder le futur avec optimisme en intégrant les nouvelles technologies qui nous sont dorénavant offertes.

Bien sûr que le commerce a une longue histoire ponctuée de magnifiques réussites et de chutes aussi rapides. Il n'est qu'à voir les palais des anciens commerçants vénitiens ou lire les noms des magasins ayant « pignon sur rue » à la Belle Époque, presque tous disparus, pour constater que le métier de commerçant n'est fait que d'adaptation aux désirs évolutifs des clients, aux nouvelles technologies ou aux crises économiques qui grèvent leur capacité à faire prospérer le commerce.

Nous avons vécu, ces cinquante dernières années en France, une sorte d'apogée du commerce pour répondre aux énormes excédents de pouvoir d'achat distribués à une classe dite « moyenne » à partir des années 60. Consommer sans réserve dans ces lieux de commerce si désirables que furent les centres commerciaux. Et, par ailleurs, profiter d'un pouvoir d'achat supplémentaire octroyé par ces nouveaux supermarchés discount qui ont fait baisser le « fameux » panier de la ménagère de 10 % à 22 % de leur pouvoir d'achat en 40 ans. Quelle merveilleuse aubaine pour ces nouveaux commerçants qui se sont démultipliés pour répondre à cette demande quasi orgiaque !

Qui parlait d'écologie alors, de responsabilité environnementale et sociale ? La consommation était sans limite et sans responsabilité.

Sans responsabilité ? C'est certain quand les commerçants ont oublié rapidement que les produits qu'ils vendaient avaient été conçus, fabriqués par des artisans, industriels près de chez-eux et que le commerçant n'avait qu'un rôle d'intermédiaire auprès du public. L'ouverture du commerce avec la Chine, avec ses prix de revient ridiculement bas, et son absence de scrupules à copier ce que d'autres avaient conçu, a anéanti la petite industrie européenne et donné des marges indécentes aux commerçants.

Le commerçant est devenu de plus en plus financier, les foncières ont ponctionné une part de plus en plus importante de ce gâteau, et la valse des LBO¹ – a commencé.

Dans cette nouvelle équation, on a eu tendance à oublier que l'essentiel dans le métier, en plus d'offrir des produits originaux, de qualité et au juste prix, ce sont les personnels des magasins qui permettent de créer cette alchimie merveilleuse entre les clients en demande de lien et des clients qui écoutent leurs conseils. Or, ils sont indispensables dans la valorisation de l'acte d'achat et ils sont le principal actif des enseignes du commerce qui doivent les former, les valoriser, les écouter.

Puis de magnifiques machines révolutionnaires sont arrivées bouleversant non seulement la façon dont on utilise son pouvoir d'achat dans l'achat de ces machines, des abonnements, des applications... mais aussi, et surtout, rendant obsolètes et superflus la nécessité de visiter les commerçants physiques.

Un virus nommé Covid-19 n'a fait que mettre en évidence la prospérité future du commerce digital. Une part très importante (25 % ? 50 % ?) des achats passera dorénavant par ce canal.

On en est là !

Le livre d'Alexis de Prévoisin et Arielle Monnerot-Dumaine met avec beaucoup de justesse le doigt sur ce que seront les caractères de ce nouveau commerce pour ce nouveau monde.

Comme toujours, il ne faut pas regarder l'avenir en se lamentant, mais en gardant les yeux ouverts et en le construisant avec détermination.

1. Le leveraged buy-out ou **rachat avec effet de levier** ou un montage financier.

Il faut surtout savoir quel commerce on souhaite faire. Deux pionniers du commerce moderne, Daniel Abittan et Michael Likierman à l'origine des enseignes Grand Optical et Grand Audition, me répétaient souvent : « Dans le commerce, il n'y a pas trop de choix : il faut soit être le *cheapest*, le *closest* ou *the best*. On ne peut tout être à la fois. Il faut choisir son camp ! »

Il faut conserver au commerce « du *best* » ce qui fait son incomparable attractivité : l'expérience humaine qu'il permet, l'échange qui favorise l'interaction humaine et le partage d'informations et d'émotions, sont irremplaçables. Il convient donc d'apporter au personnel de vente une attention extrême dans sa sélection, sa formation, sa valorisation et sa compréhension de l'usage des réseaux sociaux pour animer et informer en ligne ses clients qui ne peuvent venir assez souvent en magasin. Du titre de vendeur, on passera au titre d'animateur, vulgarisateur et informateur.

De ce fait, la réévaluation salariale de cette fonction sera nécessaire au détriment des loyers et charges qui grèvent le compte d'exploitation des magasins physiques. Ce livre insiste beaucoup sur le succès du secteur du luxe et les auteurs ont raison. D'abord, parce que les produits que ceux-ci proposent sont différenciants, généralement fabriqués par des artisans régionaux identifiables et sans compromis sur la qualité. Ils génèrent aussi des marges qui permettent de se donner les moyens de ses ambitions, dont une mise en scène culturelle poussée.

La traçabilité exigée par des clients cherchant à être responsables dans leurs achats joue à fond sur l'attachement à des marques créatives et transparentes. Elle obligera les commerçants à plus de fidélité, plus de transparence (et un meilleur partage de valeur !) envers leurs fabricants créateurs.

Le luxe a bien compris qu'il n'y avait pas de honte à vendre cher si l'expérience client en vaut vraiment le coup. Les magasins devront être beaux, inspirants, interactifs.

Tout cela – meilleure qualification du personnel, magasins inspirants, qualité et traçabilité des produits – a un coût dont il faudra trouver la contrepartie dans des coûts d'occupation plus faible, une meilleure efficacité opérationnelle, un recentrage des heures d'ouverture des magasins vers des horaires plus cohérents.

Ce livre met en valeur ces enseignes « qui nous ressemblent » tant dans le style que dans les valeurs partagées avec les clients. Beaucoup d'enseignes deviennent politiques et transparentes en termes de choix environnementaux ou sociaux : les Veja, Patagonia... Avec elles, les clients veulent faire un bout de chemin pour réconcilier choix de consommation et choix citoyen.

Les réseaux sociaux seront, sur ce plan, une aide incomparable des magasins pour « faire communauté ensemble », échanger, progresser et apprendre ensemble.

En réalité, cette crise nous a surtout fait prendre conscience que le commerce (que je ne confonds pas avec la « distribution ») est rentré avec ses clients dans l'ère de la responsabilité, du respect mutuel, de la qualité sélective, de l'échange du savoir qui seront associés au produit.

Pour vivre mieux tous ensemble !

Quel bel avenir et quelles belles perspectives pour le commerçant de demain !

François Lemarchand

Fondateur de Nature & Découvertes

Accélérer sur les nouvelles expériences client

*The power of the want is stronger than the power of the need.
Le pouvoir du désir est plus fort que le pouvoir du besoin.*

Francesca Bellettini, PDG d'Yves Saint Laurent
et DG Adjointe de Kering en charge
du Développement des Maisons

Commençons par trois chiffres sur l'expérience client :

- 85 % des Français plébiscitent le local¹ ;
- 76 % des consommateurs sont frustrés par une expérience standardisée² ;
- 75 % des Français font plus confiance aux magasins physiques qu'aux autres canaux³.

Avec la baisse inéluctable du trafic en magasin, accentuée par la crise du Covid-19, les points de vente physiques évoluent dans leur rôle. Aujourd'hui, quand un client se déplace jusque dans une boutique, il est à la recherche d'une expérience dans laquelle la relation avec le magasin et le vendeur

1. Étude Mastercard 2020.

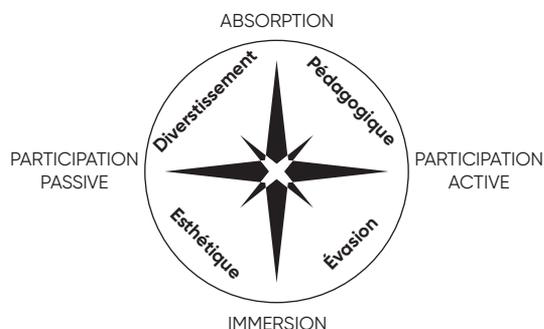
2. Étude McKinsey 2022.

3. Étude Uberall Tap Research 2021.

joue un rôle primordial. Il veut vivre une expérience émotionnelle qui lui laissera un souvenir mémorable.

Comment faire vivre une expérience client ? En actionnant au minimum un des quatre leviers de l'expérience possible : divertir, éduquer, faire rêver, stimuler par l'esthétique. Ces leviers sont les quatre piliers de l'expérience client.

Mais d'abord, il faut (re)préciser un point essentiel à tout commerce que rappelle très bien Carrie Baker, Présidente de Canada Goose : l'importance des magasins (Canada Goose en compte 150 dans le monde) dont le taux de conversion des parkas est bien plus important qu'en e-commerce car le produit constitue l'expérience en soi ! « To put on a jacket is the experience ». En simplifiant à l'extrême : vous achetez quand vous essayez !



Inspirée des travaux de Joe Pine et Jim Gilmore

Figure 3 – Compas de l'expérience client comme repère d'action

Ce compas utilise deux axes : l'axe de la participation active ou passive, et l'axe d'absorption ou d'immersion. Ils forment les quatre cadrans de l'expérience client possible en magasin.

Le « Divertissement » dans le cadran participation passive et absorption, l'éducation ou « Pédagogique » dans le cadran participation active et absorption, l'« Évasion » dans le cadran participation active et immersion et l'« Esthétique » dans le cadran participation passive et immersion.

Inspiré par les travaux de Joe Pine et Jim Gilmore, fondateurs du studio Strategic Horizons LLP, qui aide les entreprises à concevoir des lieux

d'expérience, ce compas invite à choisir des axes ou un thème, à proposer des éléments tangibles pour solliciter les sens du client et lui permettre de se remémorer l'expérience.

Reprenons ici les quatre cadrans avec des exemples de marques en support de démonstrations et d'inspiration.

L'expérience par l'esthétique

Les bords du cadre vont de l'intégration de l'art chez Louis Vuitton, à implantation d'un point Instagram dans un magasin.

Louis Vuitton est une des premières maisons de luxe à avoir intégré l'art dans ses boutiques. Depuis longtemps, la marque fait travailler de très nombreux artistes en collaboration sur les produits : citons Murakami, Richard Prince, Jeff Koons et Yayoi Kusama.

À la Maison des Champs-Élysées, le client déambule au milieu d'œuvres d'art. Citons l'escalator de Tim White-Sobieski, le tableau de lumière de James Turrell et l'ascenseur entièrement noir *Loose of senses* de Olafur Eliasson : une vraie expérience sensorielle qui plonge le client dans le noir et le silence complets, pendant l'ascension de quatre étages. Une parenthèse dans un moment de shopping, ou une véritable expérience, le client le vit comme il le souhaite.

En 2023, avec un décor extérieur d'une taille exceptionnelle qui figure Yayoi Kusama comme posant un à un des pois colorés sur la façade de l'avenue George V, la Maison Louis Vuitton des Champs-Élysées étend encore son affirmation esthétique et fait de son magasin un média tant cette installation est photographiée, d'Instagram à LinkedIn.

De même chez Guerlain aux Champs-Élysées, le client entre dans une ode à l'histoire et aux codes de la marque : il est accueilli par un plafond d'abeilles volant comme des ballons à l'hélium, œuvre délicate de Gérard Cholot. Au 1^{er} étage dans la partie historique, il découvre une réalisation exceptionnelle de marqueterie de paille par Louison de Caunes et est accueilli pour un atelier parfums dans l'ancien salon de la famille Guerlain.

Les maisons de luxe, par leur dialogue fructueux avec les artistes depuis des décennies ont une facilité à évoluer dans ce cadran « Esthétique »,

à la croisée entre immersion et participation passive. Avec des œuvres qui requièrent la participation du client, elles jouent même dans le cadran de l'Évasion.

L'expérience par la pédagogie

C'est l'axe de l'enseigne Nature & Découvertes, connue pour sa stratégie de marketing sensoriel et de pédagogie au sein de ses magasins. Tous les produits vous parlent à l'aide d'argumentaires produits. L'enseigne stimule l'intellect par la pédagogie dans tous ses dispositifs marchands. C'est sans doute l'exemple qui a le plus marqué le retail des années 1990. Côté « présentation visuelle » (terme interne pour signifier « tout ce que perçoit et voit le client »), le plus marquant est cette expérience pédagogique : de la profession de foi à l'entrée des magasins en quatre verbes (apprendre, comprendre, participer et aimer), à la signalétique et surtout aux fiches produits et aux argumentaires, l'enseigne a été très en avance sur son temps. Ses fiches sont devenues les fiches articles du Web ! La pédagogie se décline aussi en animations et ateliers de formation à la protection de la nature, en journées thématiques avec partenaires et fournisseurs, en actions de protection de la nature via une fondation... L'enseigne a même créé une ferme Nature & Découvertes qui accueille des séminaires d'entreprise ! En 25 ans d'existence, l'enseigne – qui milite pour du commerce intelligent – a largement dépassé le contexte de la vente de produits en magasin pour embrasser tout un concept de services dont la ligne directrice se résume par « l'éthique et l'engagement pour la planète ».

À bien réfléchir, toute enseigne ou marque peut être pédagogique ! De l'étiquette à la signalétique.

La marque s'est dotée d'une Fondation qui anime sa communauté... et la boucle est bouclée !

Le parcours shopping vous invite à la « cueillette commerciale et pédagogique », voire de ressourcement. Le client vient sans forcément avoir de motif d'achat, seulement pour profiter de l'ambiance zen. La marque ne souhaite pas pousser le consommateur à l'achat même si tout est fait pour l'y inciter et les taux de transformation de vente

restent excellents... car, comme dans tout musée, vous sortirez avec un « souvenir commercial ». L'enseigne reste dans une logique sociale et responsable.

Autre exemple qui illustre la force de la pédagogie dans l'expérience client : chez Hennessy à Cognac, la visite des Chais se termine par une dégustation. L'animateur a à cœur d'apprendre les bons gestes de dégustation aux visiteurs, tout en leur laissant la liberté des arômes qu'ils découvrent. Cette dégustation est souvent le moment préféré des clients. Outre le plaisir de déguster un sublime cognac, ils apprécient leur rôle d'acteur dans cette dégustation. L'animateur les sollicite, ils peuvent s'exprimer et sont libres de leurs impressions de dégustation.

L'expérience par le divertissement

Se divertir peut prendre plusieurs formes : faire du sport (en magasin avec Lululemon), écouter de la musique (ou un concert de marque chez Mimiso) ou encore profiter d'un spectacle retail, ce que certains nomment aussi le retailtainment (Retail + Entertainment). On parle ici de divertir le consommateur, par une thématique, une histoire, des supports audio ou vidéo... Les terrains de sport, de musique et de spectacle sont des extensions du retail par essence.

Chez Lululemon, en magasin, des cours de yoga permettent d'apprendre son sport favori avec des coachs et surtout d'utiliser à bon escient la surface de magasin en « heures creuses » et de mobiliser les « ressources dormantes ». En effet, le flagship new-yorkais de la marque propose un studio de méditation qui contraste avec l'agitation de la Fifth Avenue ! La tactique est gagnante : la marque crée du flux de visiteurs aux heures de faible affluence (heures creuses 10 h-12 h et 15 h-18 h en semaine sauf le mercredi) et, en même temps, anime sa communauté.

Autre exemple d'expérience de divertissement : Simon Porte Jacquemus se décrit lui-même comme un « fun retailer ». Sans se prendre au sérieux, il ose : dans le pop-up Jacquemus de l'avenue Montaigne à Paris, son premier point de vente en propre au monde, les visiteurs étaient accueillis par une gigantesque machine à pop-corn leur distribuant des cornets de pop-corn à l'effigie de la marque (jusqu'en mars 2023). Parfaite alliance

entre l'identité un peu insolente du label et ses clients plutôt jeunes, cette offre décalée dans l'univers policé de l'avenue Montaigne a ravi les visiteurs.

Le retailtainment ne constitue pas en soi le parcours client mais un moment physique, créatif et récréatif de la marque avec ses clients.

L'expérience par l'évasion

Chez James Perse, on passe de la boutique à l'hôtellerie de marque. Les basiques d'une mode californienne épurée, décontractée qui sont le fond d'une armoire de plage deviennent 100 % *lifestyle West coast* avec une adresse hôtelière californienne. C'est la réminiscence de vos souvenirs de plages d'été ou de maison estivale qui vous fait acheter un vêtement James Perse. Situé à Cabo San Lucas au Mexique, le premier complexe et résidence de luxe James Perse propose cinq villas-suites très privées, devant une plage elle aussi privée, ainsi qu'un « studio de remise en forme » en plein air. Comme dans tous les hôtels de luxe, les résidences privées de James Perse sont dotées d'un majordome et d'un chef dévoués 24 h/24 et, bien sûr, de sa boutique éponyme... si vous avez négligé d'emporter certains essentiels de votre garde-robe. Bref, une expérience shopping qui finit en expérience de vacances californiennes. Le plus de l'expérience client immersive et en évasion couplée à celle de magasin comme à la maison avec un supplément d'âme d'être habité : on peut même y jouer au ping-pong avec les vendeurs en magasin !

Un autre exemple en marketing client d'évasion nous est offert par Panerai qui embarque ensemble ses clients et ses ambassadeurs égéries de marque sur le terrain pour vivre de vraies aventures. La marque invente un concept innovant de package « montre + aventure de marque » avec la gamme *Sumersible* (montre de plongée). Une vingtaine de clients ayant acheté la montre sont tirés au sort et suivent les ambassadeurs de la marque, Mike Horn et Guillaume Néry, dans leur expédition. Une opération commerciale, d'événement et de communication unique au monde. Panerai, c'est une communauté de 30 000 passionnés qui achètent une montre comme on achète une aventure ou un bijou horloger... Vraie expérience client, aujourd'hui, de nombreuses marques horlogères emboîtent le pas de Panerai.

La combinaison des expériences existe en flagship

L'industrie horlogère de luxe offre un témoignage d'accélération des expériences « combinées » en magasin. Les fonctions du magasin horloger de marque sont revues, et la retailisation est en marche. Si l'expérience horlogère devait se définir en quatre cadrans horaires, on trouverait à 9 h 00 des expériences pédagogiques, à 12 h 00 des expériences d'évasion ou d'hospitalité, à 15 h 00 des expériences esthétiques et à 18 h 00 des expériences de divertissement !

Chez IWC à Zurich, vous vivez une expérience 100 % immersive. Sans doute l'expérience la plus forte, la plus complète et la plus aboutie. Envie de mettre le casque de David Coulthard, l'ambassadeur Mercedes-AMG et IWC ? Avide de sentir l'adrénaline au volant de l'IWC Racing Mercedes 300 SL ? Rendez-vous à la boutique qui donne vie à tout un univers de course automobile. L'expérience commence à l'extérieur par les vitrines du magasin : le QR code de la vitrine interactive vous donne le contrôle du contenu vidéo des écrans et de la montre en display.

Enfin ce qu'il manque finalement à ces pôles d'expérience, c'est toujours plus d'hospitalité ou de lieu de bien-être client. Offrir un moment de bien-être... qui sont aussi des métiers retail !



<http://dunod.link/e3aq5e6>

TÉMOIGNAGE

L'expérience la plus haut de gamme du monde : La Clinique La Prairie de Montreux⁴

Arrêter le cours du temps, tel est l'enjeu de recettes de la Clinique de La Prairie à Montreux. Nichée au cœur de la Suisse, entre les Alpes et le lac Léman, cette clinique est la référence en matière de soins de beauté et de traitements de revitalisation/détox au service d'une clientèle HNWI discrète. Exemplaire et unique en termes d'expérience client, cette destination *medical wellness & luxury hospitality* fournit depuis 90 ans un niveau de service inégalé dans une industrie devenue hyper concurrentielle.

Quelles sont les caractéristiques de l'expérience client proposée au sein de la clinique, notamment sur le volet personnalisation ?

Aujourd'hui, l'expérience Clinique La Prairie évolue dans une direction beaucoup plus liée à la personnalisation et au bien-être. Nous travaillons sur cette idée d'hyper personnalisation médicale et bien-être, et chaque programme est adapté au client individuellement en fonction de ses besoins personnels. Nous concentrons le nec plus ultra d'un parcours médical complet en un seul point de rencontre (La Prairie permet de rencontrer cinquante spécialistes de santé en une semaine). L'information se trouve ainsi condensée pour une vision globale du parcours santé du patient, et non en silo. Nous y ajoutons l'hospitalité de luxe d'un centre wellness complet incluant check-up et régime alimentaire personnalisé pour chaque client. En quittant la Clinique La Prairie, votre système immunitaire est reboosté, votre corps est détoxifié et équilibré et surtout vous vous connaissez sur le plan de votre métabolisme.

En quoi la Clinique La Prairie est-elle unique au monde ?

Il n'existe aucun équivalent dans le monde de cette combinaison médicale, nutrition, bien-être et hospitalité, soit nos quatre piliers. Enfin, nous accompagnons nos clients avec un dossier médical complet et la prolongation par des cures de compléments alimentaires distribués au quotidien. Prendre du temps pour soi et pour une cure de bien-être,

4. Témoignage d'expert par Simone Gibertoni, CEO de Clinique La Prairie.

telle est l'alchimie du bonheur. Ce luxe a un prix : un séjour d'une semaine pour un programme de revitalisation commence à partir de 25 000 CHF (22 429 €) et avoisine les 40 000 CHF. Le ratio staff/client est exceptionnel : pour un patient vous avez cinq employés de La Prairie, avec consultation de deux médecins par jour, trois heures de soins de spa et une séance de coaching avec un entraîneur personnel quotidien, l'hébergement et les repas du restaurant pour la semaine. Quel est le défi ou l'enjeu principal de la clinique en termes d'expérience client ?

L'un des plus grands défis auquel Clinique La Prairie est confrontée consiste à rendre compte de la complexité et de l'étendue de ses traitements, de ses programmes et services. L'enjeu est toujours de faire savoir au client votre différence, en l'occurrence un service médical haut de gamme, prolongé dans le temps, au-delà des murs de la clinique et grâce en particulier à une gamme de compléments alimentaires. Cette gamme produit, dénommée *Holistic Health supplement by Clinique La Prairie*, se positionne entre santé, bien-être et beauté haut de gamme.

Quel est le socle de l'expérience client proposée ici ?

Le dossier médical complet et l'information sont primordiaux. Nous créons un écosystème de santé et de bien-être. La technologie et l'intelligence artificielle vont affiner notre expertise. C'est pourquoi La Prairie s'est stratégiquement associée à Gene Predictis, une société de génétique suisse, pour s'assurer qu'elle est en mesure de maintenir son offre d'hyperpersonnalisation vis-à-vis de ses clients. L'intelligence artificielle dans les installations médicales, voilà l'outil incontournable de l'expérience client de demain car la technologie pourra effectuer des tests à un niveau supérieur que ce que nous proposons actuellement. Toutes ces nouvelles tendances et nouvelles technologies vont certainement entraîner des modifications dans nos activités. Mais pour nous, la touche humaine sera toujours au cœur de notre mission. Dans notre métier, ce sont les équipes et l'expérience qui font la différence.

Source : Interview par Alexis de Prévoisin
pour *En contact* – Les Cahiers de l'Expérience client n° 5

Les concept store, des lieux 100 % expérience client

D'une certaine façon, tous les flagships de marque sont des lieux d'expérimentation de l'expérience client ultime. Et en premier lieu, les concept stores. Placer le client au centre des quatre typologies de l'expérience, c'est *a priori* difficile à faire ! Les concept stores sont les seuls à résoudre l'équation. Ce sont des ateliers d'expériences dans le monde entier. Arrêtons-nous sur ce format de magasin unique.

Quelle est la nature des concept stores tels que Nature & Découvertes, Merci, le disparu Colette, La REcyclerie, Sézane en France ou encore Tsutaya Books Daikanyama à Tokyo ? Comment opèrent-ils, avec quels « critères » et avec quels résultats ? Les concept stores sont des lieux de vie commerciaux, un format à part entière dans le commerce, qui offrent sensations et émotions.

Alors quels sont les facteurs de réussite des concept stores ? Quels sont les éléments qui permettent de parler de concept store ? Historiquement, les grands magasins étaient des concept stores : tout sous un même toit, façon drugstore. Depuis, le format « concept store » a évolué pour se caractériser par une singularité commerciale, un lieu où l'on fait du commerce autrement, avec du « show », de l'éphémère, de l'avant-garde ou un angle commercial unique, qui donne un esprit, une adresse, un style, des valeurs.

Nous listons ci-dessous les facteurs clés de cette recette qui peut parfois s'appliquer à des chaînes ou de petits points de vente à partir du moment où l'esprit et quelques caractéristiques sont présents.

La signature d'une personnalité

Tout commence par un angle de sélection produits et services (la sélection fait le positionnement) qui illustrent le thème, présentent le parti pris. Pour Colette, concept store de mode regretté, il s'agissait d'être pointu (les dernières nouveautés mode, design, musique sous l'œil artistique de

Colette Roussaux et sa fille Sarah Andelman). Pour Nature & Découvertes, c'est la thématique de la découverte et de la compréhension de la nature avec une relecture de style contemporain.

L'offre est ensuite déclinée en univers d'usage : jardin, randonnée, maison, bien-être, librairie... pour Nature & Découvertes qui guident l'équipe d'achat sous la houlette de la famille Lemarchand. Chez Merci, c'est Daniel Rozensztroch, qui est aussi le directeur du style du Marie-Claire Maison, qui donne l'angle de l'offre.

Souvent la patte d'une personnalité donne la cohérence à une offre transversale, avec un esprit *way of life* : c'est une façon de lier les choses par un style et de proposer une vision globale de plusieurs univers (au moins trois univers, souvent autour de la maison et liés à du prêt-à-porter ou une librairie) sous un même toit, offrant un espace de vie à s'approprier.

Parmi les univers à sélectionner, la dimension culturelle d'un café ou d'une bibliothèque donne tout de suite le ton. Le livre a une dimension pédagogique et appuie le discours par la sélection d'ouvrages. Le café-bar (ex. : Bar à eaux du monde chez Colette), ou le restaurant intégré (Merci en a trois : Used Book Café, La cantine, Le cinéma café) donnent une dimension de convivialité, l'esprit « maison du lieu ».

Enfin, les ateliers complètent le lien à la communauté, comme « René » à La REcyclerie, dont l'objet est de bricoler, réparer vos objets et jouer de l'entraide. En son temps, Apache, concept store pour enfants, proposait de nombreuses activités pour les enfants, en entrant jusque dans leur vie sociale en organisant des anniversaires. Côté opérationnel, on peut diviser la surface en différents univers, ou bien mélanger le tout et partout... La programmation du lieu crée du lien et un prétexte de destination, comme les ateliers qui sont une source de visite et un prétexte à consommer.

Un point de vue commercial difficilement duplicable

Les Merci, Colette, The Webster sont uniques en leur genre et difficilement répliquables ou duplicables. Hormis peut-être sur un autre continent, ce

qu'avait réussi à faire The Conran Shop en étant présent uniquement avec « un drapeau par continent ». Seule la marque Nature & Découvertes s'est lancée dans l'aventure d'une véritable chaîne de concept stores avec le succès qu'on lui connaît. Preuve de la difficulté à répliquer pour rester unique.

Un message de valeurs ou de promotion d'une cause

Un concept store a des valeurs sous-jacentes essentielles, les valeurs du commerce de demain et celles portées par le projet. C'est même le point commun des concept stores : leur dimension généreuse avec une action au-delà du commercial. Ils ont, en général, fait une « profession de foi en commerce » : chez Nature & Découvertes, c'est « apprendre, comprendre et partager » les enseignements de la nature. À la REcyclerie, c'est « réduire, réutiliser, partager ».

Pour leurs fondateurs, c'est une approche humaniste qui complète celle de faire du commerce et qui est indirectement affichée. Marie-France Cohen chez Merci soutient l'éducation scolaire à Madagascar. François Lemarchand, par sa Fondation, finance les associations protectrices de la nature par le versement de 1 % du résultat après impôts. Faire du commerce devient ici « une œuvre sociétale » qui a du sens pour les clients et les patrons de ces lieux. Mettre l'accent sur les valeurs de l'entreprise et de ses clients, là est peut-être le point le plus important pour le commerce de demain. Pour le client, les valeurs de l'entreprise raisonnent au point de lui être fidèle.

Les résultats des concept stores, difficiles à connaître, semblent pourtant probants en termes de chiffre d'affaires, après une à deux années de lancement, et rentables pour leur opérateur : 8 millions d'euros de chiffre d'affaires pour Nature & Découvertes au Passage du Havre, 14 à 16 millions pour Merci et 2,4 millions pour La REcyclerie. Le tout sur des surfaces inférieures à 1 000 m².

Et dans cette période de changement de paradigme d'enseignes clic & mortier, où l'expérience client devient majeure, le concept store est une des réponses physiques (en plus des pop-up stores – cf cha-

pitre 2) à un site e-commerce qui cherche à s'incarner, dans un format exceptionnel pour opérer dans un réseau à un point-clé ou stratégique. Ils sont aussi des lieux réussis montrant l'efficacité d'un parcours de « slow shopping ».

Concept stores, des cathédrales commerciales ?

Les concept stores sont donc devenus les plus belles incarnations du commerce : « des cathédrales commerciales », le nec plus ultra du commerce, de l'expérience. Bien plus, ils sont une source d'inspiration pour tous les opérateurs physiques (enseignes, hypers...) ou du Web (traitement horizontal d'une thématique), ainsi que pour les chaînes. Ils sont une réponse à l'omnicanalité et à l'expérience shopping. Ils représentent avant tout une idée commerciale, avant d'être un format ou un lieu de vie commerciale. Le socle de succès est une personnalité forte du métier. Leur fragilité vient de cette dépendance à une personne ou un duo qui peut décider de faire autre chose comme Colette et sa fille Sarah... tout en faisant revivre Colette en NFT 5 ans après avoir fermé la boutique mythique de la rue Saint-Honoré !

Force est de conclure que les concept stores ont de beaux jours devant eux. Andy Warhol disait déjà en 1975 : « Tous les grands magasins deviendront des musées, et tous les musées des grands magasins ».

ZOOM

Les expositions de marque, où la marque devient musée et le produit souvenir commercial de visite !

Les expositions consacrées aux marques – et notamment de luxe – se multiplient (pas uniquement au Musée des Arts décoratifs à Paris) : qu'elles soient éphémères comme l'exposition Yves Saint-Laurent en 2010 au Petit Palais (250 000 visiteurs), Bulgari en 2011 (120 000 visiteurs), ou encore celle du Grand Numéro de Chanel au grand Palais (estimé à plus de 200 000 visiteurs), ou permanente comme Dior à Granville,

le musée Gucci de Florence, le musée du bonbon par Haribo (Uzès)... Tous lèvent le voile sur les mystères associés à l'origine de la marque qu'ils exposent comme par magie. Certains de ces musées connaissent même des fréquentations particulièrement élevées à l'image de parcs d'attractions comme celui du Guinness StoreHouse (Dublin) avec chaque année plus d'un million de visiteurs ou de la Heineken Experience (Amsterdam) fréquentée par plus de 1,1 million de visiteurs en 2018. Avec la multiplicité des canaux, le contenu de marque et la muséographie sont clés pour animer la relation commerciale. Car les canaux (de distribution) demandent des programmes comme une TV de marques avec plusieurs chaînes. Les expositions sont des points de départ commerciaux : dans les lieux de vie comme à Granville chez Christian Dior, ou en série de vidéos comme Cartier, sur son style et son histoire, raconté par la voix d'Edouard Baer. Pourquoi un tel engouement populaire ? Parce que le public aime le *storytelling*, ce néo-marketing de vente ! Pour les marques, cela permet d'asseoir l'image de marque. Cela correspond complètement aux nouvelles attentes des consommateurs qui exigent de l'authenticité alors que la forte croissance qu'a connue le secteur ces dernières années avait fait courir un risque de banalisation. Enfin, cela participe à la mise en valeur de la dimension patrimoniale. La question du mécénat commercial, de la publicité patrimoniale ou du musée commerciale se pose ! Les frontières sont poreuses. Ces expositions sont perçues comme des expériences promotionnelles de marques – ce qu'elles sont – sauf si elles sont conduites par des commissaires indépendants plutôt que réalisées en interne avec des équipes dédiées. Les marques sont-elles des objets de patrimoine comme les autres ? Avant de penser à la perception de ces opérations sur les visiteurs, il faut répondre de leur objet de patrimoine. Et pour y arriver, il faut inscrire ce mouvement dans une perspective plus large « d'inflation patrimoniale ». Le processus de construction patrimoniale fait l'objet d'un engouement spectaculaire depuis plusieurs années, et ouvre la voie à la reconnaissance d'un patrimoine « ordinaire » ou d'un art populaire comme l'illustre le travail réalisé par le MUCEM avec ses expositions sur les ordures, *Vies d'ordures*, ou sur le football, *Nous sommes foot*. C'est aussi la façon de travailler de Daniel Rozensztroch pour Merci, en partant de l'art populaire appliqué au commerce. En investissant les espaces patrimoniaux, les marques participent à ce mouvement, les entreprises endossant alors un rôle d'entrepreneurs culturels. Ce glissement

du monde marchand vers le monde muséal mobilise les marques à grand renfort de contenu (et de technologie) afin de capitaliser sur les valeurs propres du patrimoine invoqué. « Ce voyage dans le temps de la marque » est souvent la plus facile des expressions. À l'inverse, Chanel propose chaque année, pour le salon Jardins, Jardin, une thématique sur une fleur vue selon Chanel ! Ce format d'exposition et d'expérience exclusive et immersive se combine par son contenu avec différentes formes de lieux et notamment le pop-up « exposition » (chapitre 2).

Retail is emotion : compter avec les émotions en retail

Voici quelques repères dans l'idée d'« émotionnel touch retail » afin de vérifier ou fabriquer une atmosphère tel que définie en 1973 par Philip Kotler « des efforts engagés pour concevoir des environnements d'achat destinés à produire chez l'acheteur des effets émotionnels spécifiques qui augmentent alors sa probabilité d'achat ». Pour un retail d'émotions d'expérience client demain, il faut penser l'entreprise commerciale comme un fabricant ou un studio « d'expérience client » ! Alors comment fabriquer des émotions ?

Ça pourrait commencer par un sourire systématique d'accueil en magasin ! Mais à l'heure du digital – qui adresse beaucoup de messages de vente – il y a des choses à faire simple sur le terrain. Nous appelons cela le « marketing vente de la Bienfaisance » : Bien, Bon, Beau dans le bien-faire, biendire, bienexécuter :

- 1. La preuve par un écart positif sur la promesse.** Ce que les anglosaxons appellent « Under promise & Over deliver ». Il permet de construire la confiance à pas cher et c'est l'argument de vente le plus puissant ! C'est la comparaison de ce que s'attendait à vivre le client (pas forcément ce qui est factuel mais ce qui est perçu par le client) comparé avec la promesse. Simple en expérience... et à industrialiser le process exposé.

- 2. Créer du storytelling** et « immerger » vos clients dans vos histoires
C'est jouer pleinement les émotions plutôt que de raconter trop de chiffres, de preuves factuelles. C'est humaniser, c'est incarner, c'est personnifier et aller chercher le cœur.
- 3. Le petit détail émotionnel** qui dit tout de vous ! Le diable est dans le détail et Retail is detail. Les créateurs d'enseignes sont des souvent des obsessionnels compulsifs qui poussent le détail de leur produit, de leur image. Alors chaque marque vous parlera d'un micro-détail qui prouve leur maîtrise de la technologie sur celui-ci et donc sur tout le reste. Pensez au packaging Apple, ils sont aussi beaux et bien désignés que les produits eux-mêmes.
- 4. La surprise**, l'émotion n° 1 qui gagne à tous les coups ! Dans l'idée de mesurer un écart positif entre la promesse et le ressenti (cf. principe 1), la surprise est le meilleur ressort à jouer facilement.
- 5. Les qualités d'une expérience vraie** et émotionnelle par les équipes de vente ! La réactivité & l'agilité, la spontanéité qui dit tout et l'exemplarité en tout. Les marques qui rebondissent sur l'actualité, sur la communication des concurrents. La réactivité, c'est la compréhension de l'espace-temps client (différent de celui de l'entreprise) par une blague entre une marque et sa communauté.

Et mettez en place un service client qui écoute, répond, surprend vos clients.

La personnalisation : pour toutes les marques et tous les commerçants demain !

C'est la combinaison parfaite des expériences avec participation active du client : personnaliser le produit ou même le produire sur demande.

Le parfumeur Guerlain l'a bien compris et multiplie les possibilités de personnalisation : chaque axe de l'offre Soins Maquillage et Parfum propose des options de personnalisation. Sur l'étui Rouge G, vous pouvez choisir votre motif et faire graver un message sur le miroir. Sur les flacons abeille, choisissez votre couleur de flacon, la couleur du ruban ornant le col et écrivez quelques mots au centre. Option ultime de la personnalisation : faire composer par les maîtres parfumeurs de Guerlain, Thierry Wasser et Delphine Jelk, un parfum unique. Cela vous

demandera la patience d'entrer dans un processus de 18 mois environ pour accéder au luxe ultime d'une fragrance exclusive.

Ces dernières années, la mécanisation de la personnalisation avec la réduction de la taille des machines à graver permet d'offrir ce service sous les yeux du client et en 10-15 minutes. Comment ne pas succomber alors que la plupart de ces offres de personnalisation sont gratuites ? Pour Guerlain, c'est idéal pour faire passer au client plus de temps dans la boutique et convertir ceux qui observent, fascinés par le travail de la machine à graver.⁵

La théâtralisation, outil efficace à fort impact

Quand on pense théâtralisation de magasin, deux enseignes sortent du lot : Nature & Découvertes et Abercrombie & Fitch. Décryptage de ces théâtralisations réussies en partant d'une analyse d'Olivier Badot⁶.

Trois leviers sont particulièrement utilisés (issue de l'étude ethnographique de J-F Lemoine et O. Badot).

1. La ritualisation du parcours-client

Pour A & F, les points de vente sont difficilement visibles de l'extérieur (pas d'enseigne, pas d'ouverture sur l'extérieur) ; l'entrée se fait par un sas imprégné de leur fragrance sucrée où vous accueille un homme-objet bodybuilder aguicheur, torse nu. Chez Nature & Découvertes, la vitrine est « semi-fermée ». Dans les deux cas, le changement de luminosité est radical avec des spots uniquement sur les produits : boîte de nuit pour A & F, clairière pour Nature & Découvertes. Chez Nature & Découvertes, chaque zoning a été pensé avec un point focus visuel par un meuble magnifié, et un meuble « atelier » en lien avec cela : Orgue à Parfum, Atelier de Jardin, Planetarium... rien de plus simple et de plus efficace !

5. Pour un panorama complet des expériences client en sur mesure, nous renvoyons sur notre ouvrage *Retail Émotions, retail in motion*, paru chez Malpas Editions en 2023 avec une analyse approfondie de 25 marques de Retail.

6. Chaire ESCP « Retailing 4.0 ».

2. L'exacerbation des simulations sensorielles

On y découvre une « fragrance entêtante » signature (le parfum A & F ou la senteur boisée cèdre de Nature & Découvertes), une bande-son surmesure (techno à fond ou chants d'oiseaux dans le calme), demi-obscurité et micro-éclairage concentré sur certains produits comme au théâtre, des sollicitations tactiles (via les matières des vêtements *vs* merchandising où tout peut être testé). Les sens sont stimulés au maximum pour créer une expérience sensorielle.

3. La redéfinition du rôle du personnel de vente

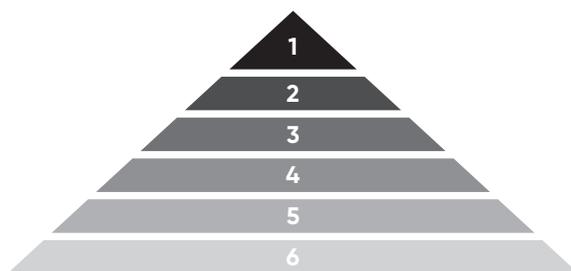
Celui-ci est moins là pour vendre que pour faire vivre le concept, servir de support d'identification aux visiteurs et créer une atmosphère (désinhibante ou pédagogique) en provoquant le contact (certains dansent ou d'autres vous forment à la nature). Pour A & F, on allie la parole aux gestes avec l'apostrophe tagline « *Hey guys, what's going on ?* ». Chez Nature & Découvertes, ils sont d'abord compétents (naturaliste, botaniste, ornithologue...) et se nomment « guides » avant d'être vendeurs !

Abercrombie & Fitch avait atteint la limite de la politique de recrutement des vendeurs, objet de nombreuses attaques (polémiques ou judiciaires) arguant de pratiques discriminantes à l'égard de minorités visibles, de personnes handicapées, de personnes d'âge mûr, etc. Le PDG de l'entreprise, Mike Jeffries, déclarait dans une interview : « Nous recrutons des gens au physique attractif dans nos magasins. Parce que les gens beaux attirent les gens beaux et on veut vendre à des gens beaux et cool » (sic). C'était en 2006 !

La théâtralisation du point de vente est donc un enjeu fort d'expérience : il ne suffit pas à assurer le succès d'une enseigne sur le long terme... mais il y concourt fortement !

La pyramide de l'expérience client : le pouvoir de bienfaisance des équipes de vente

Comment définir la bienfaisance retail : « Faire bon, bien, beau » pour le client et par les équipes de vente, de manière crescendo à chaque niveau de l'expérience décrite dans cette pyramide, en partant de la base.



1. L'EXPÉRIENCE AVEC ÉMOTION

Être fan de marque ou ambassadeur en « profession de foi » ; « Addicted to brands »

2. L'EXPÉRIENCE DU SENS ET DES VALEURS DES MARQUES

Consom'acteur : Vers de l'achat mission sociétale : d'ordre professionnel, sportif ou financier

3. L'EXPÉRIENCE AVEC LA MARQUE

Expérience immersive, participative (active/non active), divertissement, éducatif, esthétique ou évasion

4. L'EXPÉRIENCE DE SOCIALISER AVEC SON RÉSEAU

Vivre et partager son expérience avec sa communauté

5. L'EXPÉRIENCE DU SERVICE PAR LE VENDEUR

Servir, conseiller, orienter, aider au choix par l'écoute et l'envie de conseiller

6. L'EXPÉRIENCE BASIQUE

L'accueil : « bonjour, bienvenue, SVP, merci, au revoir »

Source : Dune et Alexis de Prévoisin

Figure 4 – Pyramide du service de l'expérience client

La pyramide de l'expérience : ce schéma est un idéal qui se confronte aussi à la vraie réalité client et opérationnelle. Il est à appliquer bien

sûr dans l'accueil, la vente et la formation. Sans oublier la vraie vie en magasin qui consiste à :

- 1. offrir** de l'eau, un thé, un café ou une tisane dans un commerce, c'est **un signe de bienvenue**, d'accueil : tisane chez Nature & Découvertes, café chez RIMOWA et dans beaucoup de maisons de luxe ;
- 2. proposer des lieux d'aisances** : pour information, les lieux d'aisances sont les premiers lieux d'expériences qui racontent les magasins, les villes, les centres commerciaux (chez KLEPIERRE, ils ont été nommés « cabinets de curiosités » avec surprise intégrée), les lieux que nous visitons, dans les villes. Pensez-y, le premier retour d'expérience à l'étranger à propos de Paris est nos WC, à comparer avec l'accueil du Japon ;
- 3. offrir une pause** et à manger : simple et convivial. Point d'expérience hospitalité par excellence et signature service qui démarque ;
- 4. proposer de l'aide** à quelqu'un : c'est du service (et un employé) et surtout une douche de dopamine dont bénéficiera le cerveau du client. Bref, pensons services et service gratuit ;
- 5. oser offrir à vos visiteurs l'occasion de s'affirmer**, de s'exprimer pour participer à l'expérience ;
- 6. rire** et surprendre : retenir, offrez-nous des moments de rire ;
- 7. s'entourer de nature** : les retailers qui gagnent jouent la nature ! Comme disait Socrate, rien de mieux que la nature ! Plus facile que faire du *greenwashing*.

Nous pouvons ajouter à cette vraie vie de l'expérience omnicanal (la combinaison du physique avec le Web) le sujet n° 1 : savoir « où est ma commande » « *Where is my Order* » (WISMO).

L'ÉMOfidélisaTION⁷, ou la fidélisation par le cœur et les émotions

L'émotion travaille surtout au taux de transformation futur : ce qui s'appelle aussi la *lifetime value* ou la « valeur vie client ». Elle mesure sur la durée

7. Référence au livre blanc d'Influencia et COMARCH ÉMOfidélisaTION.

l'investissement d'une marque qui joue l'émotion. Elle représente la somme des profits actualisés attendus sur la durée de vie du client par ses achats. En d'autres termes, c'est ce que le client va rapporter pendant toute la durée de son aventure avec le produit, la marque et leurs services. Cette valeur est généralement mise en balance avec le coût d'acquisition client, afin de mesurer la pertinence d'une campagne, d'une action marketing. Elle est très variable d'un client à un autre. Ainsi, un client qui achètera des produits très fréquemment mais avec un panier réduit, s'avérera au bout du compte beaucoup plus rentable qu'un client qui achète deux fois par an des montants élevés. 15 % des clients les plus fidèles contribuent à 60 % des ventes totales de l'entreprise⁸.

En segmentant votre clientèle, pour identifier vos cibles, vous obtiendrez des données intéressantes sur les types de clients que vous souhaitez attirer. Mais comment identifier les segments à forte valeur ajoutée ? Le Dr Fader a imaginé trois segments par entreprise :

- 1. les MEH customers** (« MEH » fait référence au « son » pour exprimer leur indifférence envers des circonstances, des situations) : ils représentent 70 % de vos clients. Ce sont ceux qui ne sont pas attachés à vos produits et qui vont voir ailleurs si un de vos concurrents propose un meilleur prix ou une meilleure offre. Ils ont donc une *lifetime value* très faible ;
- 2. les good customers** : 20 % de vos clients. Ils aiment suffisamment vos produits pour rester un moment avec vous. Cela signifie une *lifetime value* plus élevée : ils peuvent devenir des *great customers* si vous les traitez de façon adéquate avec une expérience, du contenu ;
- 3. les great customers** : 10 % de vos clients. Souvent appelés clients fidèles, ils peuvent rester avec vous indéfiniment. Ce sont des fans et leur *lifetime value* est très élevée. Ils sont vos promoteurs et recommandent vos produits à leur entourage. Ce segment doit être visé en priorité.

À défaut de mener des études précises, coûteuses et longues, cette première segmentation vous aidera à y voir clair.

8. Étude du Center for Retail Management de la Northwestern University.

L'expérience client, combien cela coûte-t-il en fait ?

Vraie bonne question qui mérite des réponses terrain simples. La question du ROI (*return on invest*) est souvent centrale pour valider une action en comité de direction, mais peu nombreux sont les acteurs retails – chaînes ou indépendants – à connaître le coût d'une action marketing. Voici quelques exemples probants du coût concret d'*user experiences* crescendo de 0,10 € à 100 € pour augmenter la désirabilité client⁹.

Pour 30 centimes d'euro par coupe et client, votre salon de coiffure (David Lucas en aparté, par exemple) peut améliorer l'expérience proposée à ceux-ci, en offrant un café ou un thé Mariage Frères, au prix moyen de la capsule de café de bonne qualité et sous réserve que la serviette utilisée pour chaque coupe soit propre. Souvenez-vous, au début du concept, Nature & Découvertes offrait une tisane.

Pour 70 centimes d'euro par client « traité », vous pouvez améliorer le service client de votre enseigne en adressant un SMS au client afin de le prévenir de l'arrivée d'un colis, avec 92 % de taux de lecture et 10 % de retour.

Pour 15 € en moyenne, vous pouvez rendre heureuse votre clientèle de lui faire livrer son produit indisponible en boutique mais en stock dans un autre magasin. 5 euros, c'est le coût moyen de la livraison par coursier Uber Eats dans la demi-journée sur Paris intra-muros.

Pour 35 € par mois et par gare, la SNCF a transformé depuis quelques années l'expérience client qu'elle a fait vivre à ses passagers grâce aux pianos installés en gare qui rendent le passage et l'attente en gare plus joyeux et favorisent les rencontres et les échanges.

Pour 60 € par mois et par restaurant, vous pouvez mesurer la qualité de l'accueil, la cuisson du burger, la facilité à payer en caisse rapidement même en heure de pointe, le niveau sonore dans le restaurant, etc. dans chacun de vos 120 Burgers Premium installés dans 22 villes en France. Vous disposez des résultats en 96 h sur votre smartphone grâce aux services

9. Jacquinet M., *Retail Émotions, retail in motion et Le livre noir du service client*, éditions Malpasos-RCM.

d'une société de Mystery shopper professionnelle, disposant d'un réseau national et ayant équipé ses clients mystère d'une application dédiée (coût moyen de l'enquête avec 44 items spécifiques mesurés pour l'enseigne et analysés, rendus au client dans le délai précisé).

Pour 2 500 € par mois, vous pouvez engager la conversation chaque mois ou le soir jusqu'à 21 h avec 1 250 clients, en embauchant un conseiller supplémentaire dans votre centre de relation client. ROI simple : engager la conversation avec un humain... coûte 2 € par appel. Ça s'étudie non ? Jaeger LeCoultre a ouvert un call center et a positionné ses meilleurs vendeurs en lien avec ses magasins post Covid-19.

Pour 50 000 €, vous pouvez lancer une chaîne de Live Shopping ! *Retail as a media ? Let's play !* Je vous laisse regarder les solutions existantes ou relire plus haut...

L'Art au service de l'expérience client

Il apparaît que l'art peut devenir l'avenir de la mise en scène retail.

Appelé aussi « l'effet Pompidou » par Olivier Saguez de l'agence Saguez & Partners, l'art fait son entrée dans les lieux de commerce. Au Centre Pompidou, se côtoient expositions temporaires, collections permanentes, bibliothèque, cinéma, place publique et boutiques dans un bâtiment pluridisciplinaire. Ce qui rappelle un hypermarché, diront ses détracteurs. Renzo Piano, son architecte, leur répond : « Tant mieux ! Personne n'a peur de se rendre dans un hypermarché ». Au Japon comme aux États-Unis, la culture se mêle aux nouveaux lieux de commerce depuis l'avènement du centre commercial, avec la culture Pop art notamment. Andy Warhol l'avait anticipé en annonçant : « Tous les musées deviendront des grands magasins et tous les grands magasins deviendront des musées ».

En France, ce phénomène prend « enfin » de l'ampleur ces dernières années, les initiatives se multiplient. De Jérôme Sans, cofondateur du palais de Tokyo, qui démocratise l'art contemporain au sein même du centre commercial à ciel ouvert Polygone Riviera, à Cagnes-sur-Mer, au Bon Marché et ses quelque 70 œuvres exposées en permanence, en passant par les expositions organisées

par Apsys au sein de son centre commercial Beaugrenelle, ou encore par Muse, à Metz, qui voisine avec Centre Pompidou-Metz. Ce sont les médiateurs du musée qui présentent les œuvres de Muse et animent des ateliers pour enfants. Les passerelles sont ainsi jetées entre art et commerce, pour faire des espaces de commerce des lieux sociaux et culturels, enrichissants et inspirants.

L'exemple du retail park du Clos du Chêne à Chanteloup-en-Brie offre une balade artistique et le plus grand musée français de Street Art à ciel ouvert. Antoine Frey, PDG du groupe Frey, également collectionneur d'art, a invité 12 artistes à habiller les murs de ce centre commercial à ciel ouvert. « On vibre aussi à élever l'âme un peu au-dessus du commerce », se félicite-t-il. Et avec quelque 10 millions d'acheteurs devenus visiteurs d'exposition à ciel ouvert, c'est une des meilleures fréquentations... de musée commercial !

ZOOM

8 règles d'or pour faire d'un magasin « en expériences », immersif par le lieu

Travailler le *touch & feel* d'un magasin :

- Un magasin devrait avoir une histoire et chaque univers magasin doit donner des messages clés à ses clients comme des mantras.
- Un magasin devrait être ressenti comme une « maison », un « atelier », un « lieu de vie », une « exposition » avec une vraie dimension d'hospitalité et d'accueil.
- Un magasin est accueillant s'il a des zones de confort. Vous connaissez le fauteuil club dans un magasin de prêt-à-porter ? Et souvent, le meilleur test sera votre animal de compagnie !
- Le meuble permet de théâtraliser l'espace. Par exemple, un meuble de métier mis en majesté reste la meilleure immersion et signalétique.
- Chaque magasin devrait être pensé comme « être un service » : se penser comme un hôtel avec du *grooming*, du *welcoming*, des attentions sur l'oreiller et les petits messages.
- Chaque pièce d'un magasin devrait faire « apprendre, voyager, rêver » comme dans le compas de l'expérience plus haut.

- Un magasin devrait soigner un détail mémorable et qui restera comme une signature indélébile de tout le reste.
- Un magasin devrait offrir des rituels avec ses équipes, ses clients. Les rituels seront la fidélité client !

Source : Alexis de Prévoisin, *Retail émotions*, éditions Malpaso, 2022

Dernier conseil : une belle expérience client est d'abord une belle expérience collaborateur. Joanne Crevoiseirat, CEO du groupe Tapestry (Coach, Kate Spade New York et Start Weitzman), rappelait lors d'une récente prise de parole, l'importance du magasin après la pandémie, avec des clients qui veulent plus que jamais du *touch and feel*. Elle constate à sa grande surprise la persistante et résilience des magasins grâce à l'attachement des clients.

À RETENIR :

- ✚ **L'expérience par l'émotion devient incontournable en magasin. Si l'on parle d'expérience client ou d'impact par l'expérience, qui agit comme une fidélisation à vie – par l'émotion, la personnalisation, l'attachement au système de valeurs –, la réponse vient des marques qui ont un impact dans notre consommation ou nos usages : Apple vend de la simplicité et un *way of life digital* et non pas de l'électronique ; Rolex vend un style et un statut et non pas des montres ; Harley Davidson vend une aventure de vie et son style, pas des motos etc.**
- ✚ **C'est la démonstration que les grandes équipes de marketing vendent de l'émotion en marketing et de l'expérience en magasin, avec une méthodologie pour le faire, et pas seulement des produits !**

Accélérer sur les nouvelles expériences client • 65

STORE IMPACT

Comment développer le magasin de demain

Alexis de Prévoisin, Arielle Monnerot-Dumaine

En librairie le 24 janvier 2024

**Les transformations du magasin
à l'heure du digital**

À l'heure du tout digital, le magasin reste plus que jamais le centre de la relation client et se révèle indispensable pour développer ses affaires.

Que l'on parle de magasin de détail, de grandes boutiques de luxe, de pop-up store, les magasins sont aujourd'hui en train de se réinventer pour contrer la concurrence des achats en ligne, concurrence accentuée par la baisse du trafic en magasin, en partie liée à la crise du Covid. Il est alors indispensable aux marques de procurer une expérience complète au client, de se différencier, ce qui peut passer par le phygital, tout en gardant une bonne rentabilité.

Dans cet ouvrage très documenté qui reprend tous les types de magasins, les auteurs, spécialistes du retail vous présentent tous les outils pour faire du magasin un lieu impactant. Vous y découvrirez les nouvelles fonctions et les nouveaux formats de magasins, l'importance des vendeurs et du responsable du magasin, ainsi que les nouvelles fonctionnalités phygitales qui peuvent en faire un lieu omnicanal et très rentable.

Ce livre se révèle ainsi un guide complet pour réussir à développer son chiffre d'affaires grâce au magasin

Alexis de Prévoisin a 25 ans d'expérience dans le retail, le luxe, le management et le développement de réseau par le Real Estate. Il a travaillé dans de grandes enseignes comme Nature & découvertes, Lafayette Maison. Depuis 2019, il est consultant indépendant pour les grandes marques. Il intervient à l'ESCP et à l'université de Paris-Dauphine sur les sujets du retail.

Arielle Monnerot-Dumaine a 20 ans d'expérience dans le retail luxe et le management au Printemps puis au comité de direction du magasin Louis Vuitton des Champs Elysées. En 2009, elle crée *Le jour porte conseil* qui accompagne ses clients sur la performance des points de vente, le design d'expérience-client et de cérémonies de vente sur-mesure et le management d'équipe. Parallèlement, elle dirige le Master 2 Marketing & Stratégie, Parcours Luxe à Paris-Dauphine.



Prix : 24.00 €

Pages : 240

EAN : 9782100854806

Contact presse :

Laurence Bucher : 01 41 23 66 63 - lbucher@dunod.com

DUNOD