

Client 2020 : êtes-vous prêt pour demain ou vivez-vous encore dans le passé ?

Quelles opportunités s'offrent aux entreprises pour mieux répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante ? 10 ans de recherche nous permettent de les identifier.

High performance. Delivered.*

Les interactions entre les entreprises et les clients ont beaucoup changé en 10 ans.

Les technologies numériques continuent de redéfinir les comportements et besoins des clients. Désormais, ils sont tous, au-delà de la diversité de leurs pratiques de consommation, des clients numériques : c'est le premier enseignement de la nouvelle édition de l'étude Accenture *Global Consumer Pulse Research*, qui analyse chaque année, depuis 10 ans, les intentions et actions des clients à travers le monde. L'étude montre aussi que les entreprises peinent à suivre le rythme de ces évolutions : les clients sont toujours confrontés à des sites web inutilement complexes, à des temps d'attente insupportables dans les centres d'appels et à des difficultés pour trouver des réponses à leurs réclamations, quel que soit le canal utilisé. Ces obstacles accroissent la volatilité des clients, qui représente un chiffre d'affaires d'environ 6 000 milliards de dollars à l'échelle mondiale.

Comment saisir cette opportunité ? D'abord en devenant une « entreprise à segments de clientèle multiples » : les sociétés les plus performantes ont dépassé l'approche unique de la relation client. À des améliorations progressives, elles préfèrent des programmes de transformation à fort impact et différenciant, fondés sur une démarche empirique de *test and learn*. Ces entreprises maîtrisent aussi l'approche intégrée de tous les canaux, traditionnels et numériques, adaptée aux rythmes et préférences des différents segments de leur clientèle. En proposant des interactions qui conviennent à la fois au client traditionnel et à l'expert digital, ces entreprises renforcent leur fidélisation et attirent de nouveaux clients.

Émergence et évolution du « Nonstop Customer »

Notre recherche éclaire des changements importants, au cours des 10 dernières années, qui concernent la façon dont les consommateurs s'informent sur les entreprises et les marques, dont ils achètent leurs produits et services. Elle révèle aussi comment ils accèdent aux services d'assistance client au cours de leur parcours d'achat. Par exemple, aujourd'hui les clients :

- utilisent plus que jamais les canaux numériques. Il y a 5 ans, 78 % des consommateurs utilisaient au moins un canal en ligne lors de leurs prospections. Ils sont aujourd'hui 88 % et, parmi eux, 4 sur 10 souhaiteraient plus d'interactions digitales que celles actuellement proposées par les entreprises.
- souhaitent plus de choix et que plus d'entreprises répondent à leurs besoins. Pour les deux tiers d'entre eux, le nombre d'entreprises ou de marques qu'ils examinent avant une décision d'achat a considérablement augmenté en 10 ans.
- font davantage de vérifications avant d'acheter. 7 clients sur 10 s'informent beaucoup plus sur les fournisseurs qu'il y a 10 ans avant de prendre une décision. 4 sur 10 considèrent et évaluent plus souvent d'autres fournisseurs qu'il y a 2 ans.

- écoutent davantage l'avis d'autres consommateurs : la version digitale du « bouche-à-oreille ». Avant d'acheter, un peu plus de la moitié des sondés se réfèrent beaucoup plus aux expériences ou commentaires d'autres personnes qu'il y a dix ans.
- cherchent la solution la plus simple et s'adressent à une autre entreprise si le prestataire actuel n'apporte pas de réponse immédiate. Près des deux tiers des sondés utilisent les canaux en ligne de marketing, de vente et de service client en raison de leur rapidité et de leur commodité, un peu plus de la moitié se disent plus impatients et exigent désormais que leurs achats soient réalisés rapidement, avec un minimum d'efforts.

Comme ces résultats le montrent, le modèle de consommation actuel (appelé « *nonstop customer* » par Accenture, voir encadré) est bien différent d'il y a 10 ans. Le digital est entré dans la vie de tous les consommateurs mais ils ont adopté les technologies numériques à des degrés et rythmes divers. Certains sont complètement passés au digital : ils préfèrent interagir avec leurs prestataires via des canaux en ligne et éviter, si possible, les contacts humains. A l'inverse, d'autres favorisent le recours aux canaux traditionnels, même s'ils utilisent les canaux numériques à certains moments et pour certaines activités.

En général, on assimile les plus férus d'interactions digitales à la génération Y mais ce n'est pas aussi simple. Les stratégies en matière de relation client vont évoluer avec l'apport de l'analyse des données client. Nos recherches montrent, par exemple, que les consommateurs âgés de 18 à 34 ans (qui ont grandi avec les technologies numériques) sont 2 à 3 fois plus enclins que ceux de plus de 55 ans à vouloir davantage d'interactions digitales que les entreprises n'en proposent aujourd'hui.

Cependant, les consommateurs plus âgés sont étonnamment ouverts à l'adoption de nouveaux canaux et expérimentent les interactions en ligne pour leurs activités et besoins spécifiques. Se focaliser exclusivement sur les consommateurs de la génération Y prive l'entreprise d'une opportunité de croissance majeure.

La montée en puissance du digital offre donc aux consommateurs beaucoup plus de possibilités d'interactions avec les entreprises. Elles ont toutefois mis du temps à reconnaître quand et comment ces canaux correspondent aux préférences de chaque segment de clientèle, puis à adapter leurs opérations et leurs stratégies en conséquence. D'où les déceptions des consommateurs.

L'économie volatile a fortement progressé au cours de la dernière décennie

La disruption digitale a entraîné une érosion progressive de la fidélité des clients : c'est l'une des conclusions les plus marquantes de notre étude. De nombreuses entreprises reconnues ont fait face à un exode continu de leur clientèle. Pour leurs concurrentes, c'est une opportunité de croissance permanente.

Par exemple, en 2014, seul un quart des consommateurs se disaient très fidèles envers leurs prestataires ou prêts à les recommander (proportion stable au cours de ces dernières années). Ce manque de fidélité se manifeste dans les comportements :

64 % des sondés en 2014 ont changé de fournisseur dans au moins un secteur d'activité, en raison d'un service client insatisfaisant (cette proportion a peu évolué ces 5 dernières années). 6 sur 10 se disent plus susceptibles de changer de fournisseur qu'il y a dix ans.

Changer de prestataire en raison d'un service insatisfaisant est une pratique particulièrement répandue dans la grande distribution, la banque et pour les

fournisseurs d'accès Internet. Les taux de défection de clientèle de ces secteurs ont toujours été les plus élevés pendant les dix années couvertes par notre étude. Ce n'est pas une coïncidence puisqu'ils figurent parmi les plus fortement impactés par le digital : peut-on y entrevoir l'avenir d'autres secteurs dans lesquels la pénétration du digital n'est pas encore généralisée ?

Par ailleurs, la défection partielle (un consommateur ajoute de nouveaux fournisseurs à ceux qu'il utilise déjà) est une tendance forte dans la plupart des secteurs, compliquant d'autant plus la tâche des entreprises pour détecter les défections. L'an dernier, environ la moitié des clients ayant expérimenté un service insatisfaisant ont transféré une partie de leurs dépenses vers de nouveaux fournisseurs.

Ces nouveaux comportements contribuent à constituer une « économie volatile » en croissance, qui représente environ 6 200 milliards de dollars de chiffre d'affaires potentiel pour les fournisseurs des 17 grands marchés recensés aujourd'hui, soit

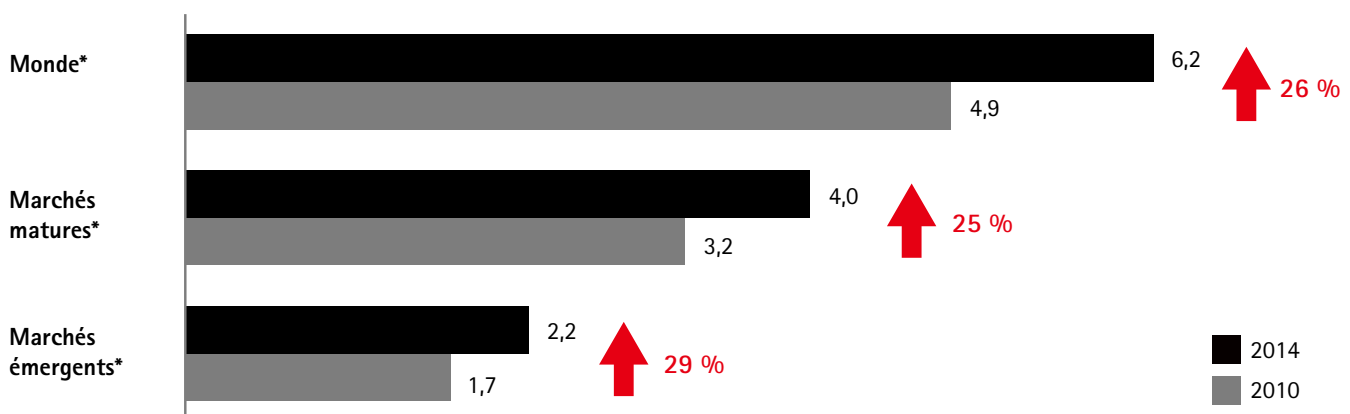
une hausse de 26 % par rapport aux 4 900 milliards évalués en 2010. Cette croissance est plus marquée dans les pays émergents : le chiffre d'affaires potentiel y a augmenté de 29 % (passant de 1 700 à 2 200 milliards de dollars) au cours des 5 dernières années, contre 25 % dans les marchés matures (de 3 200 à 4 000 milliards de dollars). Ignorer cette économie volatile revient à se priver d'une opportunité équivalente aux marchés combinés de la Chine, de l'Inde et du Brésil, à l'heure où les nouvelles sources de croissance durable et rentable se font de plus en plus rares. (voir Figure 1).

Le potentiel de « l'économie volatile » et son taux de croissance sont estimés à partir des analyses d'Accenture sur les défections des consommateurs (Voir la *Global Consumer Pulse Research*). Nous avons étudié également l'évolution des dépenses des consommateurs dans un certain nombre de secteurs (services d'utilité publique, communications, services financiers, assurance, biens de grande consommation, électronique et hôtellerie) dans 17 pays.

Figure 1 : L'économie volatile a fortement progressé au cours de la dernière décennie
L'économie volatile mondiale est estimée à 6 200 milliards de dollars pour 2014

Croissance sur 5 ans

(potentiel total estimé, en milliards de dollars US et en valeur constante)



* Principaux marchés

Source : Analyses Accenture, fondées sur les données de dépenses de consommation et de prévision des marchés (Euromonitor International, août 2014 et autres sources) pour les pays et les secteurs d'activité couverts par l'étude. Les comparaisons annuelles sont basées sur des valeurs constantes et des taux de change fixes.

Pays concernés : Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Espagne, États-Unis, France, Inde, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Royaume-Uni, Singapour.

Le « Nonstop Customer »

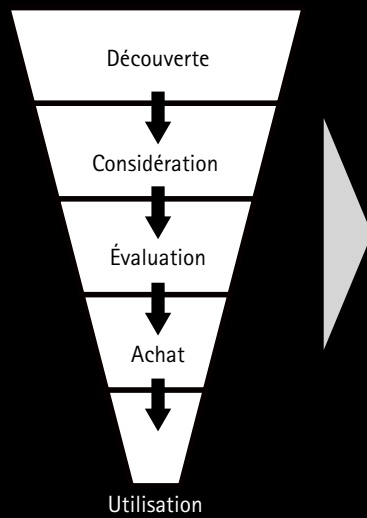
Autrefois, le parcours d'achat d'un client était globalement prévisible. Il suivait des étapes clairement définies : découverte, considération, évaluation, achat et utilisation. Ce modèle traditionnel de « l'entonnoir » pour les ventes et le marketing a été supplanté par un nouveau modèle fondé sur les technologies numériques. Aujourd'hui, le parcours du client est dynamique, accessible et continu car les interactions numériques sont actives en permanence. Elles lui permettent ainsi de réévaluer constamment ses options d'achat (voir Figure 2).

Les clients exigent désormais de contrôler et modifier aisément leurs parcours d'achat en fonction de leurs besoins à un moment donné. Ils veulent agir ainsi à l'intérieur de chaque canal de vente ou en passant d'un canal à l'autre. Si leurs pratiques évoluent à des rythmes différents et selon des parcours variés, chacun est désormais un client digital, qu'il relève d'un profil traditionnel ou qu'il ait totalement intégré les nouvelles technologies numériques (voir Figure 3).

Résultat : le « Nonstop Customer » peut facilement comparer la promesse d'un fournisseur avec le produit ou service effectivement fourni. Il évalue l'expérience client globale au vu de ses propres exigences et change de fournisseur s'il estime que les interactions digitales avec l'actuel ne sont pas satisfaisantes.

Figure 2 : Le nouveau parcours d'achat
Modèle du « Nonstop Customer » : intégrer de nouvelles dynamiques

Avant, le parcours d'achat était linéaire...



Aujourd'hui, grâce aux nouvelles technologies, le parcours d'achat est le suivant...

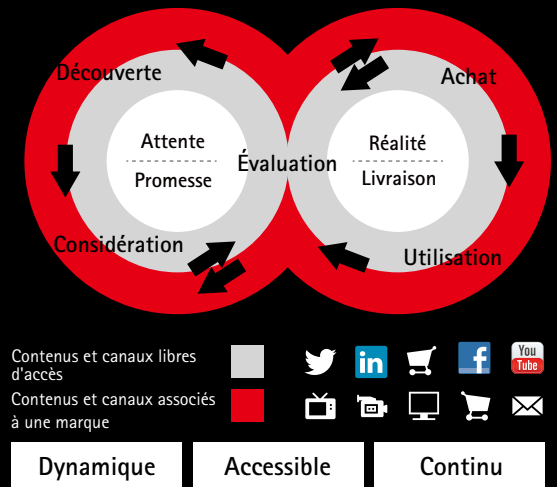
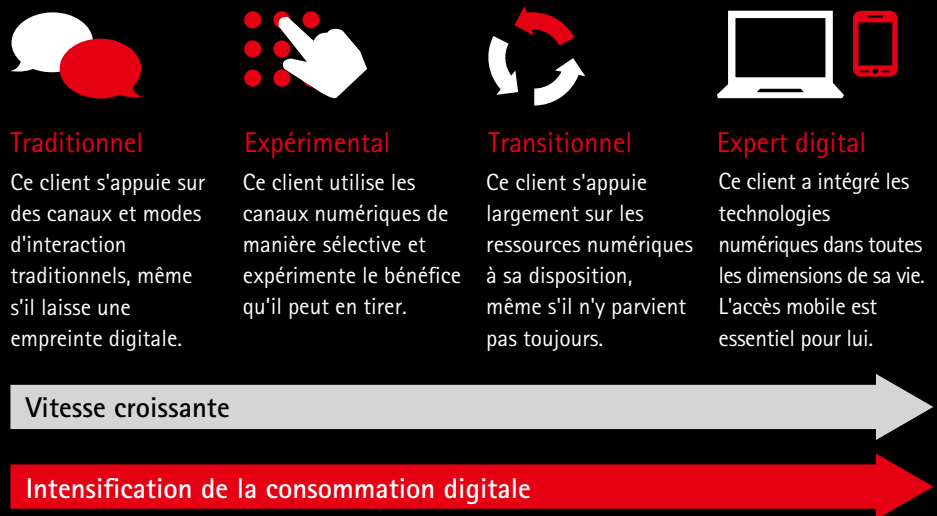


Figure 3 : Chaque client est un client digital
Client différent, intensité différente, rythme différent



Huit grandes tendances résumant les difficultés des fournisseurs à suivre l'évolution de leurs clients

Les plus grandes entreprises sont conscientes des enjeux actuels. Elles investissent pour renforcer la fidélité de leurs clients et se rendre plus attractives vis-à-vis des autres qui délaissent leurs fournisseurs, à la recherche de meilleures alternatives. Cependant, au lieu d'agir, de nombreuses entreprises se contentent de constater les opportunités associées à la volatilité des consommateurs. D'autres mobilisent des efforts conséquents pour saisir ces opportunités mais cherchent essentiellement à « faire mieux » (ce qui peut signifier améliorer des pratiques inadaptées).

Notre étude identifie 8 grandes tendances qui illustrent les difficultés des entreprises pour suivre l'évolution d'une base de clients qui semble chaque année s'éloigner un peu plus d'elles.

Tendance #1 : les clients achètent moins auprès de leurs fournisseurs actuels et gardent constamment un œil sur les nouveautés

Après la crise économique, les dépenses des consommateurs ont augmenté dans la plupart des grands secteurs d'activité et des marchés clés au cours des six dernières années. Or, durant cette même période, la proportion de consommateurs exprimant leur intention de réduire leurs achats auprès de leurs fournisseurs habituels a augmenté : il semble que la majorité des entreprises n'a pas su tirer parti de cette croissance des dépenses.

Tendance #2 : les entreprises incitent les clients à la défection en n'améliorant pas la résolution des réclamations dès le premier contact

Parmi les consommateurs qui ont changé de fournisseur en raison d'un service insatisfaisant, plus de 80 % indiquent qu'ils auraient renoncé à leur défection si leur réclamation avait été résolue lors du premier contact avec l'entreprise concernée : c'est le premier facteur de frustration au cours des 5 dernières années. Le pourcentage

de consommateurs qui expriment une satisfaction sur la façon dont les entreprises gèrent cet aspect n'a que légèrement augmenté depuis 2009 (de 41 à 45 %).

Tendance #3 : les entreprises n'exploitent pas pleinement leur site web et autres canaux dont elles disposent pour faciliter les recherches des clients

Les consommateurs s'appuient sur une multiplicité de canaux pour prospecter, le site web de l'entreprise et les points de vente physiques restant les sources d'information privilégiées. Cependant, l'impact du site Internet et des informations communiquées en magasin sur les décisions d'achat est resté faible (voire a décliné) au cours des 5 dernières années – alors que les entreprises contrôlent ces canaux directement. Les canaux indirects, sur lesquels elles n'ont pas prise, ont gagné en impact (réseaux sociaux, sites comparatifs...). Plus encore, seuls 14 % des consommateurs affirment que les entreprises proposent une expérience client positive grâce à la convergence des canaux traditionnels et des nouveaux canaux numériques (mobile et réseaux sociaux).

Tendance #4 : les clients sont toujours confrontés à des obstacles qui les empêchent d'adopter les canaux numériques de leur choix

Le taux de satisfaction du service client en ligne est élevé par rapport à celui des canaux traditionnels. Un peu plus de la moitié des consommateurs se disent en effet satisfaits des interactions de type messagerie instantanée, chat vidéo, forums en ligne ou réseaux sociaux ; 50 % d'entre eux le sont des interactions sur mobile. Mais l'adoption des canaux numériques reste relativement faible en raison d'obstacles que les entreprises n'ont pas complètement résolus : ces canaux ne fournissent pas assez d'informations pertinentes, n'inspirent pas confiance et ne sont pas toujours simples à utiliser.

Tendance #5 : les entreprises n'évoluent pas aussi vite que les attentes de leurs clients sur la qualité de service

Les exigences des consommateurs en matière de service client ont fortement augmenté depuis 2007 mais cette évolution se ralentit, laissant aux entreprises une chance de rattraper leur retard. Malheureusement, le pourcentage de consommateurs changeant de fournisseur en raison d'un service insatisfaisant n'a diminué que légèrement pendant cette période : la plupart des entreprises n'offrent toujours pas à leurs clients les services qu'ils recherchent. La proportion de consommateurs faisant part de leurs frustrations vis-à-vis des fournisseurs (promesses non tenues, lenteur et inefficacité du service client, interactions compliquées) est demeurée constante au cours des dernières années.

Tendance #6 : l'adoption de programmes de fidélité est en hausse mais n'empêche pas la défection des clients

Tous secteurs d'activité confondus, le pourcentage de consommateurs qui participent à au moins un programme de fidélité a augmenté depuis 2009 ; de même s'est accru le pourcentage indiquant que ces programmes les persuadent de rester avec leur fournisseur. Néanmoins, leur adoption est surtout motivée par le souci de bénéficier d'offres plus avantageuses soit une fidélité à court terme, qui ne garantit nullement un engagement à plus long terme. Si les consommateurs sont plus fidèles grâce à ces programmes, leurs comportements réels continuent en revanche à indiquer des taux de défection élevés.

Tendance #7 : le manque d'offres convaincantes empêche les entreprises de retrouver les clients perdus

Environ le tiers des consommateurs ayant changé de fournisseur envisageraient de revenir vers l'entreprise délaissée dans les 2 ans, si elle proposait des tarifs ou des produits plus attractifs. Une bonne nouvelle qui devrait induire un véritable changement dans les entreprises qui n'ont pas encore segmenté leur relation client et passent à côté de cette opportunité. Mais seulement 1 consommateur sur 4 s'estime satisfait du prix ou de la qualité des produits proposés par les entreprises avec lesquelles il traite.

Tendance #8 : de nouveaux concurrents issus d'autres secteurs d'activité gagnent du terrain auprès des consommateurs

44 % des consommateurs considéreraient des produits et services proposés par de nouvelles entreprises n'appartenant pas au secteur concerné. D'autres recherches menées par Accenture ont récemment montré que 23 % des consommateurs envisageraient d'acheter un produit d'assurance¹ via Google, et 35 % lui achèteraient une offre d'accès Internet haut débit s'il proposait ce type de services.²

Quelles actions entreprendre pour fidéliser et accroître sa clientèle ?

Ces tendances indiquent que les entreprises doivent exploiter la cause des défis qui se présentent à elles : la disruption digitale. Elles ont l'opportunité d'adopter de nouvelles pratiques centrées sur les besoins du client pour devenir « à segments de clientèle multiples ». Ainsi elles s'aligneront sur le rythme des consommateurs. Ce travail d'adaptation requiert trois nouvelles pratiques fondamentales :

- Travailler sur le ciblage des expériences digitales, pas seulement sur les questions d'échelle. Raisonner en termes d'échelle ne suffit pas car la priorité est d'améliorer les modes d'interaction avec les clients. La clé consiste à bien cerner la diversité des canaux (numériques et traditionnels) pour chaque segment de clientèle ; ensuite à développer un nouveau modèle opérationnel pour le front-office, fondé sur les besoins et préférences clients identifiés.
- Mettre l'accent sur l'écosystème, non plus sur l'entreprise. Le modèle traditionnel « client/entreprise » est obsolète. Désormais, il est nécessaire de mobiliser les compétences numériques pour créer un modèle d'expérience client transparent, multicanal et intégré qui inclut un écosystème d'intervenants plus étendu : il comprend notamment les revendeurs, les courtiers, les distributeurs, les co-consommateurs, les co-producteurs, les prescripteurs et les institutions.
- Investir pour satisfaire les besoins du client, non pour résoudre les problèmes de l'organisation. Au lieu de se focaliser sur l'amélioration des indicateurs de performance internes, les entreprises ont d'abord intérêt à améliorer la valeur générée par l'expérience client. Pour cela, il est nécessaire de cibler les investissements et indicateurs de performance sur les initiatives réellement pertinentes et demandées par les clients. L'analyse des données clients aura permis de les identifier.

En repensant ainsi leur activité, les entreprises inverseront les tendances subies depuis une décennie : insatisfaction chronique des consommateurs, perte de clients au profit de la concurrence. En s'attachant à connaître en profondeur ce que recherche le « Nonstop Customer » et les initiatives d'expérience client vraiment créatrices de valeur, elles associeront canaux numériques et traditionnels de façon plus pertinente. Ainsi les fournisseurs se donneront les moyens de conserver une plus grande part de leurs clients et d'être plus compétitifs pour attirer des consommateurs à la recherche d'une offre plus attractive.

Références

¹ <http://newsroom.accenture.com/news/insurance-customers-would-consider-buying-insurance-from-internet-giants-according-to-accentures-global-research.htm>

² <http://www.accenture.com/SiteCollection/Documents/us-en/accenture-new-digital-operator.pdf>

À propos de l'enquête

L'étude Accenture *Global Consumer Pulse Research* analyse chaque année la perception et le comportement des consommateurs face aux pratiques des entreprises dans la sphère du marketing, de la vente et du service client. Accenture a interrogé en ligne plus de 23 600 consommateurs dans 33 pays en 2014. Les personnes interrogées étaient invitées à évaluer leur expérience concernant 4 secteurs d'activité (sur un choix de 10 secteurs).

Pour en savoir plus

Pour en savoir plus à propos des recherches Accenture, consultez notre site : www.accenture.com/strategy ou contactez :

Robert Wollan
Managing Director, Accenture Strategy,
Sales & Customer Services
robert.e.wollan@accenture.com

Rob Honts
Managing Director, Accenture Strategy,
Sales & Customer Services
rob.w.honts@accenture.com

Jason Angelos
Managing Director, Accenture Strategy,
Sales & Customer Services
jason.angelos@accenture.com

Rejoignez la conversation



[@AccentureStrat](https://twitter.com/AccentureStrat)



www.facebook.com/accenturestrategy



www.linkedin.com/company/accenture-strategy

À propos d'Accenture Strategy

Accenture Strategy concrétise la rencontre de l'entreprise avec la technologie en apportant son expertise en stratégie d'entreprise, technologique et fonctionnelle pour aider ses clients à prévoir et à mettre en œuvre des stratégies sectorielles spécifiques, afin de tirer profit de toutes les opportunités. Parce que la technologie transforme profondément les organisations, Accenture Strategy intervient sur les problématiques liées à la transformation digitale, à la compétitivité, aux modèles opérationnels globaux, aux compétences et au leadership pour permettre à ses clients de gagner en efficacité et générer de la croissance. Pour plus d'information, suivez [@AccentureStrat](https://twitter.com/AccentureStrat) ou rendez-vous sur www.accenture.com/strategy

À propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation, avec 323 000 employés intervenant dans plus de 120 pays. Combinant son expérience et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activité, Accenture aide ses clients – entreprises et administrations – à renforcer leur performance. Accenture a généré un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2014. Site Internet www.accenture.com/fr

(*) La haute performance. Réalisée.

Copyright © 2015 Accenture
Tous droits réservés.

Accenture, son logo et l'expression High Performance Delivered sont des marques appartenant à Accenture.

Ce document fait référence à des marques pouvant appartenir à d'autres entreprises. Par de telles références, Accenture ne prétend pas posséder lesdites marques et ne cherche pas à affirmer ou suggérer l'existence d'un lien entre Accenture et leurs propriétaires légaux.