

QUESTIONS À...

Frédéric LEFEBVRE, Directeur marketing et multicanal Promod



promod

Frédéric LEFEBVRE,
Directeur marketing et multicanal Promod

« Avec le confinement, le comportement de la clientèle a évolué. [...] Le développement de la mixité des usages des canaux devrait s'installer et se pérenniser. Cet événement a accentué la tendance et renforcé la conviction que nous avons déjà. »

Que signifie l'omnicanalité pour Promod ? De quelle manière est-elle mise en place ?

Pour moi, ce n'est pas l'omnicanalité qui prime mais la cliente. Elle doit être au centre de la réflexion ; le canal n'est qu'un moyen. L'objectif est de faire une proposition cohérente que ce soit sur mobile, ordinateur ou en magasin. Chaque canal a sa spécificité et doit être au service de l'enchantement de l'expérience client.

Il faut utiliser les forces de chacun et combiner e-réservation, click and collect, store to web ainsi que la phablette vendeurs en magasins qui permet d'avoir accès à l'ensemble de l'offre produits.

L'organisation interne de l'entreprise contribue à déployer cette stratégie. L'omnicanalité est portée conjointement par les directions marketing et réseau. La majorité des fonctions de mon service travaillent sur l'ensemble des canaux. Par exemple, le responsable trafic digital est également en charge du trafic magasin.

L'analyse de la data a été poussée très loin pour permettre de mesurer un ROI consolidé entre visite magasin et digital. Promod a mis en place une cartographie du parcours client pour identifier chaque étape, aussi bien les irritants que les éléments qui enchantent ce parcours. Aujourd'hui, Promod identifie 85 % des transactions grâce au développement du ticket digital. Il permet d'avoir l'historique d'achats de la cliente.

La construction d'un tronc commun est fondamentale.

Le web permet une description détaillée des produits, donne accès à l'ensemble du stock et illustre les collections capsules.

Le magasin pour sa part, favorise la proximité et l'accueil, l'essayage et le conseil. Pour accentuer ce rôle, nous organisons des animations de type « personal shoppers », des cocktails entre clientes.

La phablette permet de pallier le manque de disponibilité de certains produits en magasins. La formation des vendeurs reste un challenge. Il faut faire en sorte que les conseillers connaissent les nouveaux produits. Pour cela, Promod développe de plus en plus de tutoriels.

Tout ce qui est fait pour le digital est pensé en termes de relais en magasin et de son impact. Si la cliente désire un produit sur le site, elle doit y avoir accès en magasin soit en physique soit par la phablette.

Quelle est la part de chiffre d'affaires e-commerce sur le chiffre d'affaires global de Promod ?

Le e-commerce représente en moyenne 5 % du chiffre d'affaires pure player, c'est-à-dire les achats réglés sur le site. L'e-réservation et la tablette représentent environ 10 %.

Comment cette part a-t-elle évolué pendant la période de fermeture liée à la crise sanitaire ?

Avec la fermeture des magasins, le e-commerce a représenté, par voie de conséquence, 100 % du chiffre d'affaires de l'enseigne. La mise en place des mesures liées à la Covid-19 pour sécuriser les lieux et les collaborateurs a entraîné la fermeture de la logistique pendant trois semaines alors que le site e-commerce n'a pas fermé. Les clientes ont été informées du retard de livraison. A la réouverture des entrepôts, l'activité a bondi de +200 % par rapport à l'année précédente à la même période. La logistique a été la clef de l'augmentation des capacités de production. Il a fallu adapter cette partie en répartissant différemment l'activité. Après réouverture la e-réservation a repris au bout d'une à deux semaines. Si l'on observe une baisse de fréquentation dans les magasins, les visites sont plus qualifiées. Le trafic a baissé de 30 % à 40 % mais le taux de transformation a fortement augmenté.

Quelles ont été les conséquences de la fermeture sur le plan des lancements de produits et campagnes marketing ?

La Covid-19 a entraîné un vrai chamboulement dans notre programme. Les produits qui devaient arriver ne nous sont pas parvenus. Tout le cadencement des campagnes a été revu au fur et à mesure. Celle des robes de cérémonie a été repoussée. Une réflexion d'ampleur a été entreprise pour adapter la communication et mettre en avant les produits que nous avons en stock.

L'exercice a été d'autant plus difficile que la stratégie de PROMOD est de limiter les politiques de promotion systématique pour conserver une cohérence de prix et maintenir son image de marque. Par exemple, l'enseigne refuse de participer au black Friday. Cependant cette année, les ventes privées seront un peu plus longues que l'année dernière.

Quels ont été les impératifs logistiques pour assurer les livraisons pendant cette période ?

Il y a cinq ans, nous avons deux stocks distincts entre magasins et web. Si aujourd'hui les deux stocks existent toujours, l'allocation est différente. Le stock magasin reste en magasin mais celui du dépôt est multicanal. Avec la Covid-19 et les changements de comportement des clientes, l'allocation des produits au stock web est devenue plus importante et le restera.



Y-a-t-il des enseignements ou nouvelles approches que vous allez dupliquer de façon pérenne suite à cette période singulière ?

Le comportement de la clientèle a évolué. Certaines n'avaient jamais testé le e-commerce. Avec ce nouvel apprentissage, le développement de la mixité des usages des canaux devrait s'installer et se pérenniser. Cet événement a accentué la tendance et renforcé la conviction que nous avons déjà. Il va accélérer la mise en place de la road map et la priorisation des investissements.

Par exemple, l'absence de possibilité de faire des shootings professionnels avec des mannequins a nécessité de s'adapter pour présenter les collections. Les réseaux sociaux ont été particulièrement actifs pendant cette période avec un niveau d'engagement encore plus élevé que précédemment. La stratégie relationnelle à distance a été particulièrement forte. Certains collaborateurs et quelques clientes ont reçu des produits pour les inciter à faire des selfies et les diffuser sur les réseaux sociaux.

Cet engagement et la stratégie qui étaient déjà en place avant la Covid-19 sont voués à perdurer.

En termes d'organisation interne, le télétravail a mené à des réflexions sur la manière de s'organiser. La notion de collaboration entre le siège et les réseaux, l'usage des outils de communication à distance, la gestion et l'animation des équipes vont être profondément modifiés.

En particulier sur les sujets digitaux et IT, le confinement a permis d'avancer plus rapidement sur les dossiers, l'organisation des réunions en visioconférence a permis de gagner en efficacité.

Au-delà de la période de la Covid-19, quelle est votre stratégie pour favoriser la fréquentation des magasins en synergie avec le site e-commerce ?

Comme je l'ai déjà évoqué, le trafic en magasin est en baisse mais il est de plus en plus qualifié. Avec le e-commerce, 50 % à 60 % des livraisons se font toujours en magasin, c'est l'occasion de générer des échanges et interactions avec la cliente, de proposer un produit supplémentaire, d'avoir une expérience réussie avec la marque. Toutes les actions CRM et digitales ont pour objectif d'orienter la cliente vers le magasin. Nous sommes capables d'identifier qu'une action digitale qui génère une commande sur le web entraîne une à deux commandes en magasin.

Quels sont vos chantiers à venir ? Dans quel objectif ?

Un important chantier data est en cours. De gros investissements sont prévus avec le recrutement d'un data scientist et la création d'un data lake. Il s'agit d'avoir un accès facile aux données et de les rendre actionnables.

Par exemple, nous allons donner accès à l'ensemble de l'information digitale aux conseillères, à savoir l'historique de navigation, la consultation des produits, ceux qui ont été mis dans le panier. Pour atteindre cet objectif, il faut un algorithme pour analyser et identifier les préférences de la cliente.

Nous avons en parallèle un gros chantier de refonte de l'outil front desktop, mobile et phablette en cours d'écriture.

Le programme de fidélité sera modifié pour apporter plus de souplesse et d'adaptation aux besoins des clientes avec par exemple le choix d'utiliser les avantages pour avoir un personal shopper ou faire un don à une association.

La réflexion porte également sur l'identité de la marque et la différenciation que nous offrons aux clientes.

Le NPS reste un outil de suivi de la satisfaction client fondamental. Il est utile pour comprendre les attentes de la clientèle, avoir un feedback et s'adapter.

Si la majorité des axes stratégiques étaient déjà définis et écrits avant la Covid-19, il y a eu une accélération de la prise de conscience des actions à mener. 95 % du chiffre d'affaires de l'enseigne ont été réalisés en magasins, l'équilibrage de l'activité sur les canaux est important pour limiter les risques de perte d'activité. ■

