



ÉTUDE DE CAS

Un peu mieux chaque jour

Comment l'obsession de Tesco pour les histoires de ses clients mobilise les employés, favorise le changement et a un impact sur les résultats

Tesco, une gigantesque multinationale de vente au détail de produits alimentaires et de marchandises diverses, sait que ses clients veulent plus qu'une simple expérience d'achat banale et transactionnelle. L'entreprise cherche constamment à améliorer l'expérience d'achat quotidienne de ses clients en encourageant ses 330 000 employés à travers le Royaume-Uni à faire un petit geste supplémentaire grâce à un programme intitulé « Every Little Helps ». Avec ce mantra au cœur de la mission de l'entreprise, Tesco est devenu le cinquième plus grand détaillant au monde avec 48 milliards de livres sterling de revenus annuels et 7 300 sites dans 10 pays.

Point de vue client

Au début de son parcours Voice of Customer, Tesco a utilisé un programme de client mystère, qui consistait à recueillir l'opinion d'une personne, un jour par mois, sur la base d'une liste d'objectifs prédéterminés et prévisibles, mais il ne s'agissait pas d'une représentation fidèle de l'expérience d'achat. Les enquêtes de sortie dans ses plus grands magasins, consistant à interroger les clients lorsqu'ils quittent le magasin, se sont

avérées coûteuses, longues et, avec seulement 100 enquêtes réalisées chaque mois, elles n'ont pas permis d'obtenir une évaluation complète des performances.

Tesco s'est associé à InMoment en 2012 pour lancer Customer Viewpoint, une vue à 360 degrés et en temps réel des expériences tout au long du parcours client. Les tendances et les thèmes qui ressortent des commentaires des clients sont utilisés pour améliorer les expériences et orienter les changements au sein de la marque. Tesco offre à ses clients des moyens puissants pour partager leurs expériences, à travers de multiples points de contact, de manière authentique et opportune :

- **En magasin :** Dans près de 4 000 magasins au Royaume-Uni, en République d'Irlande, en Hongrie, en République tchèque, en Slovaquie et en Pologne, Tesco recueille environ 125 000 commentaires de clients chaque mois.
- **Tesco Direct (marché en ligne) et tesco.com (gestion des commandes de produits alimentaires) :** Grâce à ces services, les clients passent des commandes alimentaires ou commerciales en ligne, qui sont soit livrées à domicile, soit retirées en magasin. Les commentaires portent sur les qualités du livreur, l'arrivée de la commande à l'heure, l'état du colis, l'exactitude de la commande, la facilité du retrait en magasin et l'amabilité des membres du personnel.
- **Le Café :** Une filiale de Tesco qui opère au sein de ses magasins, et qui sert aux clients plus de 78 000 tasses de thé chaque semaine, sollicite du feedback pour obtenir des commentaires sur le choix du menu, le service et la propreté.
- **Centre de contact :** Ces centres de services centralisés recueillent chaque mois environ 40 000 expériences de clients portant sur l'expérience générale avec le centre (par exemple, le problème du client a-t-il été résolu ?) et les qualités de l'agent (par exemple, l'agent a-t-il été compréhensif et utile ?).

« Si nous commençons à nous connecter à nos clients, où que nous travaillions, nous avons plus de chances de prendre les bonnes décisions pour les clients lorsque nous effectuons un changement. »

Dan Portus, Responsable du programme Insight to Action, Tesco

Les méthodes d'engagement comprennent les tickets aux points de vente, les invitations à donner son avis et les e-mails pour les détenteurs de la carte Tesco Clubcard, tandis que les méthodes de collecte comprennent le Web, le SVI (téléphone) sortant et les SMS (texto) sur téléphone portable. Pour optimiser les taux de réponse, les clients sont récompensés sur tous les canaux par des points de fidélité (Clubcard) et des participations à des tirages au sort mensuels pour gagner des prix en espèces. Tesco suit plusieurs indicateurs clés de performance (KPI), en plus du NPS et de l'OSAT, et utilise une « mesure communautaire » personnalisée qui surveille l'impact de l'entreprise sur la communauté locale (tel que perçu par les clients de Tesco).

Les histoires avant les chiffres

Selon Dan Portus, le responsable du programme Insight to Action, « Si nous commençons à nous connecter à nos clients, où que nous travaillions, nous avons plus de chances de prendre les bonnes décisions pour les clients lorsque nous effectuons un changement. »

Au cours des dernières années, Tesco a fait un effort conscient pour donner la priorité aux histoires des clients, et aux émotions inhérentes à chaque expérience, plutôt qu'aux résultats. Grâce à la technologie Active Listening™ d'InMoment, qui permet d'obtenir un retour d'information plus complet de la part des clients en temps réel, Tesco



cherche à recueillir toutes les informations. Et l'analyse de texte sur mesure, qui est basée sur un modèle industriel et ensuite adaptée spécifiquement à Tesco, garantit qu'aucune donnée exploitable n'est perdue dans l'analyse. L'amélioration de la collecte et de l'analyse des données permet de mieux comprendre et d'améliorer les résultats.

En outre, grâce aux commentaires vidéo, Tesco offre aux clients la possibilité d'être vraiment authentiques et de fournir un retour précieux avec une touche personnelle - expressions faciales et émotions - qui est difficile à saisir autrement. Les mêmes analyses de texte avancées qui sont appliquées aux données non structurées provenant des méthodes de collecte traditionnelles sont utilisées pour analyser les commentaires retranscrits à partir de la vidéo.

En fait, Tesco est tellement attaché aux histoires que l'entreprise a supprimé les rapports de score en période initiale pour se concentrer davantage sur les expériences détaillées des clients, et elle ne vérifie les scores qu'à la fin de chaque période.

Boucler la boucle (et plus)

Resolve™, la plateforme avancée de gestion des cas et d'alerte en temps réel d'InMoment, aide Tesco à simplifier la gestion des cas d'expérience client, réduisant ainsi le taux de perte de clients, identifiant les grandes tendances et comprenant les causes profondes à travers les yeux de ses employés. La plateforme aide Tesco en alertant le centre de contact lorsque des cas se présentent, en hiérarchisant

les cas en fonction de leur urgence et en recommandant la meilleure marche à suivre pour résoudre chacun d'entre eux. Elle permet également une communication transparente avec les clients et suit le traitement des dossiers jusqu'à leur clôture, en les transmettant aux responsables si nécessaire.

Et Tesco va encore plus loin : les transcriptions des appels sont transmises à chaque magasin, ce qui leur donne une visibilité complète de ce que les clients disent d'eux et permet aux responsables de magasin de contacter les clients, afin qu'ils puissent recevoir une réponse à la fois de l'entreprise et du magasin concerné.

Making Moments Matter

En se basant sur les commentaires de ses clients, Tesco a identifié le besoin d'une formation standardisée allant au-delà des compétences techniques et a créé Making Moments Matter. Le programme en six piliers est axé sur la responsabilisation des employés, le cycle de vie des employés, le service à la clientèle, le leadership, la communication et la reconnaissance des membres exceptionnels de l'équipe. Les employés et les équipes sont reconnus et récompensés sur la base des commentaires des clients, à raison de 100 000 mentions spécifiques du personnel tous les deux ou trois mois. En outre, par l'intermédiaire d'un fournisseur tiers, Tesco mène un programme d'engagement des employés ; cependant, dans un cas, InMoment a recueilli plus de 100 000 réponses d'employés, a effectué des analyses de texte sur mesure sur les données non structurées et a corrélié les histoires des employés avec les

mesures. Les résultats ont mis en lumière les meilleurs aspects du travail chez Tesco ainsi que les opportunités d'amélioration. Un récent sondage auprès des employés montre que le personnel est plus que jamais en phase avec la mission de l'entreprise.

Rapports personnalisés

Outre les rapports standard pour 3 500 utilisateurs de la plateforme et les réunions hebdomadaires de synthèse avec analyse personnalisée des hypothèses clés, InMoment réalise des bilans trimestriels pour la direction de Tesco, fournissant des informations clés et des recommandations d'amélioration. Entre les réunions, Tesco utilise deux des outils de reporting avancés en libre-service d'InMoment : CX Analyst (pour un accès par glisser-déposer à des analyses ad hoc) et Executive Dashboards (pour une vue flexible et détaillée pour les responsables de programmes et les cadres supérieurs). D'autres rapports personnalisés se concentrent sur des domaines d'intérêt spécifiques à Tesco (par exemple, un « Congestion Dashboard » identifie les moments et les causes de la congestion des magasins).

Tesco utilise DiscoverTM d'InMoment en version bêta, un outil de détection des anomalies en temps réel, pour mettre en évidence les éléments positifs de différenci-

« Nous connaissons instantanément quelles sont les frustrations ou les joies des clients, et cela change vraiment la donne pour nous. »

Dan Portus, Responsable du programme Insight to Action, Tesco

ation de la marque et les domaines à améliorer au niveau d'un magasin, au niveau régional et au niveau de l'entreprise en général. « Nous connaissons instantanément quelles sont les frustrations, voire les joies, des clients », déclare Portus, « et cela change vraiment la donne pour nous. »

Un parcours sans fin

Grâce au Customer Viewpoint, Tesco sait exactement ce que ressentent ses clients. Se sont-ils sentis les bienvenus ? Ont-ils été traités équitablement ? Sont-ils repartis satisfaits avec le service reçu ? Recommanderaient-ils Tesco à leurs amis ? Si des commentaires négatifs ou des suggestions constructives sont formulés, ces informations peuvent être analysées et des changements peuvent être apportés au niveau du magasin.

L'entreprise regagne des parts de marché et sa croissance de 2,2 % est sa meilleure depuis deux ans. Sur le plan de l'expérience client, elle a gagné plus de cinq points de pourcentage dans l'indice Forrester CX. Elle a également été en mesure d'établir une corrélation directe entre les scores NPS et l'augmentation des dépenses des clients, soulignant ainsi la nécessité d'une expérience cohérente entre les canaux et les sites.

Grâce à un flux constant de commentaires de la part des clients, à une adhésion à tous les niveaux de la marque et à une équipe de spécialistes du service à la clientèle, Tesco sert vraiment ses clients britanniques un peu mieux chaque jour. Pourtant, même si Tesco fait des progrès impressionnants, l'entreprise sait que le maintien de son succès est un engagement à long terme, un effort sans fin. Portus affirme : « Nous n'avons pas encore fini. Il s'agit véritablement d'un long parcours. »

Pour une démonstration d'un produit ou pour nous contacter, appelez :

FRANCE
+33 (0) 660 06 64 26

UK & IRELAND
+44 (0) 1494 590 600

GERMANY
+49 (0) 40 369 833 0

NORTH AMERICA
1-800-530-4251

APAC
+61 (2) 8397 8131

or email us at sales@inmoment.com