



Le client au coeur de la stratégie

MCDONALD'S ADOPTE UNE STRATÉGIE CUSTOMER-CENTRIC

Aujourd'hui, l'action éphémère et physique de manger un hamburger n'est que le début de l'expérience qui entoure un repas. « Nous avons tous en commun le fait de prendre trois repas par jour, plus ou moins légers », explique Paul Matson, directeur des réseaux sociaux pour les États-Unis chez McDonald's. « Mais cela reste une expérience intime, qui revêt une dimension physiologique et émotionnelle. »

Et en effet, l'alimentation déchaîne de plus en plus les passions. Chacun veut immortaliser son repas en publiant une photo au filtre parfait sur Instagram, un avis sur Yelp ou un tweet élogieux.

Pour les marques, cette tendance est l'occasion de créer une proximité sans précédent avec leurs clients. Dans le cas de McDonald's, elle a permis à l'enseigne de faire son retour et de gagner le cœur de ses clients. En redynamisant sa marque par le biais d'une stratégie digitale centrée sur le client, McDonald's a pu renouer avec la croissance après 14 trimestres consécutifs de repli.

Encore plus incroyable, l'enseigne a opéré un véritable tournant concernant son image de marque, avec une amélioration de l'opinion de 10 % en glissement annuel, grâce à une approche centrée sur l'écoute attentive de chaque client.

Déployer une stratégie customer-centric à l'échelle mondiale

McDonald's a débuté sa transformation digitale en 2013. À cette date, la priorité de la marque était de créer une infrastructure solide pour accompagner cette nouvelle stratégie. Au départ, il était nécessaire d'évaluer son écosystème mondial, c'est-à-dire ses collaborateurs, ses processus et ses technologies, en vue de le simplifier.

« Compte tenu de notre présence dans 120 pays du monde, notre écosystème était assez complexe », souligne Matthew Tennant, directeur international des réseaux sociaux chez McDonald's.

« Nous avons découvert que nous possédions 28 000 comptes sur les réseaux sociaux, dont beaucoup étaient inactifs. Nous avons donc réorienté notre stratégie vers une plus grande proximité avec nos clients. »



plus de 120 pays



36.000 points de vente



28.000 comptes sur les réseaux sociaux



69 millions de clients



60 mentions par minute



Cette démarche a débuté avec la création de « Hubs digitaux McDonalds », des sites physiques répartis dans le monde entier, de Londres à Singapour, selon un modèle d'engagement de type « Follow the sun » pour suivre les conversations clients et interagir avec eux en continu et en temps réel. Grâce à ces « Hubs », les collaborateurs de l'équipe digitale du groupe ont pu interagir avec les 60 mentions enregistrées chaque minute par la marque dans le monde.

« Les Hubs ont joué un rôle essentiel dans la réalisation de notre transformation digitale. » Les Command Center, « qui regroupent toutes les données clients, y compris les données des réseaux sociaux, du Web et de notre CRM, ont joué un rôle crucial pour mieux comprendre nos clients et améliorer nos stratégies de contenu, de fidélisation et de formation ».

La mise en place de ce réseau en étoile (ou « modèle hub and spoke ») a été suivie de la nécessaire simplification de l'écosystème digital technologique du groupe, qui comprenait plus de 28 outils. « Nous utilisons déjà Sprinklr aux États-Unis. Fin 2015, nous avons lancé un appel d'offres international qui nous a conduit à choisir Sprinklr en tant qu'outil principal, que nous déployons à présent dans le monde entier », a précisé M. Tennant. « Les gains réalisés en matière d'agilité, de rapidité et d'efficacité améliorent considérablement notre compréhension des 69 millions de clients que nous servons chaque jour dans plus de 36.000 points de vente répartis dans 120 pays. Cela représente un très grand nombre de clients, de conversations et de données. »

L'utilisation d'une plateforme unique facilite la mise en œuvre d'une stratégie mondiale et le déploiement de campagnes massives comme à l'occasion de l'Euro 2016 et des Jeux olympiques. « Sprinklr est un moteur essentiel de l'efficacité et de l'unification de notre communication avec tous ces pays », poursuit M. Tennant.

La stratégie digitale à plusieurs volets du groupe repose sur la capacité de l'équipe digitale à innover et à se tourner vers l'avenir. Ainsi, McDonald's ne se contente pas d'écouter ses clients mais veut également les voir. « Nous recueillons 12.000 photos par jour, qui sont échangées sur les réseaux sociaux sans nécessairement mentionner notre marque », indique-t-il. La solution Visual Insights de Sprinklr permet à McDonald's d'analyser et d'agréger des « mentions » photographiques qu'il aurait été impossible de suivre autrement. « Écouter nos clients en temps quasi réel améliore notre réactivité pour mettre en place les changements nécessaires », poursuit M. Tennant.

Créer de la transparence pour les clients

La création des « Hubs digitaux » a constitué une base solide qu'il était nécessaire d'enrichir en exploitant les informations collectées et en instaurant une plus grande proximité avec les clients par le biais d'une communication de marque unifiée. Comme l'explique P. Matson, « les gens veulent des marques "humaines", dont ils peuvent découvrir les coulisses. La transparence et l'accessibilité jouent un rôle important. »



« Les Hubs ont joué un rôle crucial dans la réalisation de notre transformation digitale. »

Matthew Tennant

DIRECTEUR INTERNATIONAL DES MÉDIAS SOCIAUX MCDONALD'S



Au cours de son histoire, McDonald's n'a jamais beaucoup communiqué sur l'origine des ingrédients utilisés dans ses plats. Cependant, la volonté d'ouvrir une nouvelle page a conduit le groupe à initier une politique de transparence totale. De cette initiative est née la campagne « Nos aliments, vos questions ».

Selon P. Matson, « cette campagne s'inscrit dans la dynamique des réseaux sociaux : il fallait quantifier et détecter les idées fausses à partir des milliers de questions reçues au fil des années. Vous souhaitez connaître l'origine de notre viande de bœuf ? Voici la réponse. Dans les restaurants du Montana, la laitue provient-elle d'un producteur local ? Comment les aliments sont-ils préparés ? Nous avons également les réponses à ces questions. »

Avec 69 millions de clients servis chaque jour dans les 14.000 restaurants des États-Unis, McDonald's avait besoin d'une technologie de « communication à grande échelle, ce qui constitue le cœur de métier de Sprinklr ». P. Matson a expliqué que comme il n'était pas possible d'apporter une réponse individuelle à chaque question, McDonald's souhaitait que celles-ci proviennent de ses clients eux-mêmes. Le déploiement à grande échelle de cette stratégie de communication «peer-to-peer» a donc été rendu possible en nous adressant directement à nos clients afin qu'ils relaient notre message. »

Écouter les clients

Pour accompagner le succès de la stratégie « Nos aliments, vos questions », McDonald's a élaboré une nouvelle approche encore plus exigeante en termes d'orientation client. Cette nouvelle initiative allait avoir des retombées directes sur le chiffre d'affaires et les opérations des points de vente implantés sur le territoire américain.



« Les clients veulent des marques "humaines", dont ils peuvent découvrir les coulisses. La transparence et l'accessibilité jouent un rôle important. »

Paul Matson

DIRECTEUR DES MÉDIAS SOCIAUX,
ETATS-UNIS MCDONALD'S

Are Chicken McNuggets really made with 'pink slime'?

We've heard just about every rumor out there - so have you.

Rest assured, Chicken McNuggets are made with white-meat chicken - no 'pink slime' to be found.

See what's in a Chicken McNugget -



Dynamisé par l'arrivée d'un nouveau PDG et de sang neuf au sein de l'équipe de direction, le groupe recherchait des stratégies susceptibles de changer la donne. Le petit-déjeuner est apparu comme une opportunité idéale. « Alors que nous avons lancé l'Egg McMuffin pour le petit-déjeuner, les clients se sont mis à en demander tout au long de la journée... Mais proposer ce produit après 10 h 30 n'était pas si simple », explique P. Matson.

« Nous avons fait évoluer le fonctionnement de 14.000 points de vente et des chaînes logistiques associées : un travail de titan. McDonald's est le premier acheteur d'œufs au monde. »



Nous avons besoin de données en quantité suffisante pour montrer que les retombées positives de l'offre All Day Breakfast (le petit-déjeuner servi toute la journée) compenseraient l'impact de celle-ci sur la chaîne d'approvisionnement. Une méthode s'est révélée particulièrement utile pour mettre en évidence la demande de McMuffins tout au long de la journée. « McDonald's est l'une des marques dont on parle le plus au monde », souligne P. Matson. « Aux États-Unis, un tiers de ces conversations concernent nos aliments et notre menu, et une grande partie de ces dernières portent sur le petit-déjeuner, en particulier le All Day Breakfast. »

McDonald's a utilisé la solution d'écoute de Sprinklr pour analyser les conversations numériques de ses clients depuis 2008 et évaluer leur intérêt pour un petit-déjeuner servi toute la journée. « Cette approche a clairement montré l'existence d'une demande à laquelle cette transformation de notre activité permettrait de répondre », explique P. Matson. L'enseigne s'est donc attelée aux préparatifs du lancement de cette nouvelle offre. En interne, ce projet était appelé « The People's Launch » dans la mesure où il résultait directement des attentes des clients.

L'équipe digitale de McDonald's analyse les publications évoquant le petit déjeuner sur les réseaux sociaux



L'équipe retrouve le premier tweet évoquant l'idée d'un petit déjeuner servi toute la journée, qui date de 2008.

L'équipe digitale prépare la campagne de lancement en adressant des tweets personnalisés à 12.000 clients.



Le 6 octobre, McDonald's lance l'offre #AllDayBreakfast.



P. Matson précise que l'objectif était « d'individualiser le lancement de l'offre All Day Breakfast » plutôt que de relayer celle-ci sur les canaux traditionnels.

Pendant le mois de septembre 2015, 12.000 tweets ont été adressés à des clients de McDonald's pour préparer le lancement de l'offre All Day Breakfast. L'annonce du lancement a débuté par la publication d'un tweet adressé à la première personne qui avait demandé un petit-déjeuner servi 24h/24 et 7j/7 sur les réseaux sociaux.

« Nous avons tout d'abord identifié cette personne, puis nous avons programmé 11.999 tweets, tout ceci en utilisant Sprinklr », indique P. Matson. « C'est ainsi que tout a commencé. » McDonald's a adressé à chaque client des messages personnalisés annonçant le lancement de la nouvelle offre.



« Le 6 octobre, le lancement était devenu un phénomène organique à l'échelle mondiale. Nous n'avons utilisé aucun média payant : nous nous sommes concentrés sur nos clients et ils ont relayé notre message ». L'offre All Day Breakfast connaît un franc succès depuis son lancement et constitue le moteur principal de la croissance affichée par le groupe depuis peu.

L'enseigne combine désormais des campagnes à grande échelle et une stratégie digitale de contenu en restant résolument centrée sur ses clients. « Si quelqu'un a quelque chose à dire ou une question à poser à McDonald's, nous voulons être là.

Nos clients sont notre priorité et ils sont au cœur de toutes nos activités. Les 69 millions de clients que nous servons chaque jour sont vraiment ce qui compte pour nous », ajoute M. Tennant. Une chose est sûre : les clients et les actionnaires de McDonald's adorent.

« Le 6 octobre, le lancement était devenu un phénomène organique à l'échelle mondiale. Nous n'avons utilisé aucun média payant : nous nous sommes concentrés sur nos clients et ils ont relayé notre message ».

Paul Matson

Nos clients sont notre priorité et nous les plaçons au centre de toutes nos activités. Les 69 millions de clients que nous servons chaque jour sont vraiment ce qui compte pour nous », ajoute Tennant.

Matthew Tennant