

# Guide de bonnes pratiques



## L'utilisation du numérique dans les relations clients



**J**amais l'espèce humaine n'a laissé autant de traces de son quotidien, de ses actions, de ses modes de vie et de son intelligence en si peu de temps et à si grande échelle. Jamais elle n'a bâti de réseaux aussi gigantesques, fluides et ouverts, qu'elle ne le fait aujourd'hui grâce aux technologies de l'information et de la communication. Jamais elle n'a, à ce point, connu de transformations qui affectent autant son environnement, son quotidien, rendant par là même son futur si difficile à cerner.

Pourtant, tout porte à croire que nous ne sommes qu'au début de grands bouleversements, économiques et sociétaux, tirés par l'incorporation systématique de la technologie numérique dans chaque interstice de nos vies, de nos modes de production, d'organisation et de consommation. La force du numérique est une promesse que nous contribuons tous à construire, à titre individuel, mais surtout de façon collective. **L'entreprise est évidemment au centre de ces mutations et elle n'aura d'autre choix que de se lancer dans cette métamorphose.**

**Avec Pierre Gattaz, nous avons souhaité positionner le défi de la transformation numérique comme une des priorités majeures du MEDEF.** Nous conduisons les actions et les combats nécessaires pour que cette intention transforme très concrètement nos organisations, leur management et leur culture : il en va, en effet, de l'intérêt de notre économie, de l'emploi et plus largement du rayonnement de la France dans le monde.

Pour l'entreprise, le défi est en effet à la hauteur des promesses : performance, compétitivité, créativité et innovation renouvelées, et bien d'autres choses. Nous sommes passés dans un univers où les pesanteurs matérielles s'estompent face à la montée en puissance de l'immatériel et sa souplesse d'appropriation. Les temps sont à l'agilité, à l'adaptabilité dans un environnement en évolution constante : c'est un gage de conquête et de réussite !

Tout cela est particulièrement vrai en matière de relation clients, en raison de l'existence de nombreux consommateurs matures quant aux possibilités offertes par le numérique. De nouveaux outils (réseaux sociaux, boutiques en ligne, géolocalisation, nouveaux moyens de paiement, marketing digital, etc.) ont définitivement révolutionné le parcours et l'expérience de consommation.

**Le client est passé du statut de simple consommateur à celui d'acteur à part entière de la construction de l'offre de produits comme de services, d'où le terme de « consomm'acteur ».**

Comment nos entreprises peuvent-elles mettre leurs relations clients à l'heure du digital tout en préservant et renforçant leur relation de confiance avec les consommateurs ?

Ce guide, ouvrage collectif réalisé avec l'implication de fédérations représentant des secteurs variés, vise à accompagner les entreprises pour qu'elles exploitent tout le potentiel du numérique dans leurs relations clients, à l'aide d'exemples concrets issus des meilleures pratiques développées par des entreprises en France.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

**Geoffroy Roux de Bézieux**

Vice-président délégué du MEDEF

# Sommaire

---

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
1. Pourquoi un tel guide ?	7
2. Principaux axes d'action	8
<b>Chapitre 1 : Mettre en place sa stratégie cross-canal</b>	<b>11</b>
1. De la multicanalité à la crosscanalité	12
2. Pourquoi mettre en place une stratégie cross-canal ?	16
Conclusion	21
Eclairage académique sur le Chapitre 1 : L'omni-client face à l'omni-entreprise	22
<b>Chapitre 2 : Réinventer le marketing grâce au numérique</b>	<b>25</b>
1. Constat de ruptures	25
2. Pistes d'actions	26
Eclairage académique sur le Chapitre 2 : Transformation digitale et marketing : la culture des données	30
<b>Chapitre 3 : Mise en réseau - innovation - partenariat</b>	<b>32</b>
1. Faire évoluer son modèle d'affaires et s'ouvrir pour mieux innover	32
2. Une entreprise ne peut plus réussir durablement seule sur son marché	33
Eclairage académique sur le Chapitre 3 : Une nouvelle approche de l'innovation	36
<b>Chapitre 4 : L'évolution des métiers de contact clients à l'heure du numérique et la « symétrie des attentions® »</b>	<b>39</b>
1. Une traduction opérationnelle des valeurs de l'entreprise...	40
2. ... tournée vers la satisfaction du client exigeant et de mieux en mieux informé	40
3. Des outils numériques adaptés pour développer et renforcer la « symétrie des attentions »	42
Eclairage académique sur le Chapitre 4 : L'enchantement du client et du collaborateur, un même défi de re-humanisation au cœur des enjeux de croissance de l'entreprise	44

<b>Chapitre 5 : Confiance dans les outils numériques et protection des données</b>	<b>46</b>
1. Les piliers essentiels de cette confiance numérique	47
2. Les facteurs de la confiance numérique	49
Eclairage académique sur le Chapitre 5 : Confiance dans les outils numériques et protection des données	51
<b>Glossaire marketing</b>	<b>55</b>
<b>Remerciements</b>	<b>60</b>

# Introduction

---

Par Jean-Philippe Vanot, président du comité Relation avec les consommateurs du MEDEF

## 1 Pourquoi un tel guide ?

Nous constatons tous que **l'avènement du numérique**, rendu possible, depuis quelques années, par le développement des réseaux Internet interconnectant

- des serveurs informatiques réels et virtuels ;
- des utilisateurs possédant des terminaux de plus en plus intelligents et mobiles (smartphones, tablettes, PC) ;
- des objets connectés dont le nombre se développe à une vitesse exponentielle ;

**a transformé en profondeur notre société et en particulier le citoyen consommateur et client.**

En effet, celui-ci devient :

- ultra connecté (plus de 20h par semaine sur Internet et 5h sur les réseaux sociaux) ;
- impatient avec une exigence de réactivité quasi-immédiate et ceci presque en permanence ;
- à la fois méfiant et surinformé sur les produits, passant une partie significative de son temps à rechercher des informations auprès d'amis ou de relations réelles et virtuelles ;
- à la recherche de services plus personnalisés mais non intrusifs.

On peut par ailleurs constater **qu'alors que l'entreprise était il y a quelques années beaucoup plus informatisée que le citoyen, ce dernier est aujourd'hui en France plus numérique que l'entreprise**, comme en attestent plusieurs études récentes.

Par exemple, une étude TNS SOFRES qui s'est intéressée à la place du digital dans plus de 50 pays a conclu qu'en terme de possession d'appareils numériques, **l'internaute français avec une moyenne de 4,6 appareils était dans le top 3 mondial** (juste derrière la Suisse et le Royaume-Uni et devant le Japon et les États-Unis).

A *contrario*, des études récentes des cabinets Roland Berger et McKinsey pointent **un certain retard des entreprises françaises en matière de transformation numérique**. Pour illustrer cela citons un seul chiffre, le taux d'équipement en canal digital des entreprises en France n'était que de 69 % soit près de 20 points de moins que les meilleurs pays européens (scandinaves).

Et pourtant nous avons, en élaborant ce guide, découvert chez bon nombre de nos entreprises des pratiques extrêmement efficaces en matière de transformation numérique de la relation clients et consommateurs.

Il nous semble donc indispensable au MEDEF, en nous basant sur ces exemples inspirants, **d'impulser fortement les bons usages du numérique dans les relations avec les consommateurs et les clients**, ceci d'autant plus que, dès 2015, on constate que la majorité des interactions du consommateur avec l'entreprise se fait via des canaux digitaux (et à l'intérieur de ces canaux digitaux, le poids des réseaux sociaux augmente significativement chaque année).

Par choix de priorisation, **ce guide ne traite que de l'impact du numérique sur la relation client/consommateur**. De nombreux autres aspects de la transformation numérique des entreprises ne seront donc pas évoqués (par exemple, ceux relatifs à l'organisation et à la gouvernance internes telles que la création d'un poste de *Chief Digital Officer* ou la mise en place d'un *Data Governance Board* ou encore ceux liés à la gestion de nouvelles compétences sur l'ensemble des métiers...).

**Ceci étant, notre conviction profonde est que pour les entreprises, savoir faire face à cette transformation profonde est un vrai enjeu, la différenciation n'intervenant plus par le seul produit mais par l'ensemble de l'expérience client.**

## 2 Principaux axes d'action

**Le MEDEF relève cinq principaux axes d'action** pour que les entreprises réussissent cette transformation numérique dans leur relation clients. Pour chacun de ces axes, nous avons choisi de l'illustrer d'une part par quelques exemples de bonnes pratiques de nos entreprises et également, en contrepoint, par le point de vue d'un académique du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche :

- **Mettre en œuvre une stratégie cross-canal.** On l'a vu, la majorité des interactions avec les entreprises se fait désormais par des canaux digitaux : il est donc vital pour l'entreprise d'avoir un ou plusieurs canaux digitaux lui permettant d'accéder à ses clients. Encore faut-il que le client, qui est le même quel que soit le canal d'accès, s'y retrouve. C'est l'objet de cette stratégie *cross-canal* qui sera développée ci-après.



- **Réinventer son marketing grâce au numérique.** Le développement du numérique, encore amplifié récemment par l'explosion des objets connectés et par ce que l'on appelle le *big data*, permet la création de nouveaux services ultra personnalisés et oblige le marketing à se réinventer, comme on le verra plus loin, en développant un marketing de la relation de services.
- **Développer partenariats et innovation.** Ces nouveaux services personnalisés correspondront souvent à des attentes clients débordant le périmètre d'une entreprise unique. Les entreprises devront donc créer de nouveaux parcours clients plus attractifs via le numérique, en développant les partenariats et l'innovation.
- **Faire évoluer les métiers des salariés au contact.** Les salariés de l'entreprise et tout particulièrement ceux qui sont en première ligne face aux clients sont bien sûr un des leviers majeurs de la différenciation de l'expérience client. L'entreprise doit savoir faire évoluer les métiers des salariés, autour de la notion de « symétrie des attentions ».
- **Créer/conserver la confiance du consommateur.** Face à une profusion exponentielle d'offres, c'est bien souvent la confiance que le client a envers l'entreprise qui fera la différence. Comment fournir des services personnalisés non intrusifs et surtout préservant la sécurité des données personnelles clients sera, on le verra, un constituant fondamental de cette confiance.



# Chapitre 1 : Mettre en place sa stratégie cross-canal

Par Athénaïs Rigault, UDA et Christophe Grison, FFF

Dans un univers de plus en plus connecté, les entreprises ont recours à une multitude de canaux leur permettant de déployer leur stratégie CRM (*Customer relationship management*). Selon l'Observatoire du marketing client<sup>1</sup>, 93 % des entreprises utilisent l'e-mailing comme canal CRM, 72 % leur site internet, 59 % les médias sociaux, 56 % le mobile, en sachant que près de 5 canaux en moyenne sont utilisés par les entreprises. Bien entendu, les canaux traditionnels tels que le courrier postal ou bien encore les points de vente sont encore très sollicités (respectivement à hauteur de 67 % et 84 %).

Dans le cadre d'une stratégie multi-canal, l'entreprise utilisera ces différents canaux de manière cloisonnée. Cependant, elle peut choisir d'aller plus loin en développant une stratégie *cross-canal* qui aura pour principal intérêt de fidéliser le client à l'enseigne. En effet, ce dernier pourra aller d'un canal à l'autre pour acheter des biens, demander des conseils, échanger avec des communautés sur tel ou tel article de l'entreprise...

Si la stratégie *cross-canal* doit permettre *in fine* de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise, le passage de la multicanalité à la *cross-canalité* implique un certain nombre d'investissements financiers et humains afin de conduire le changement au sein de l'entreprise. La *cross-canalité* implique ensuite d'assurer une certaine cohérence entre les différents canaux proposés par l'entreprise à ses clients et prospects.

Il est certain qu'aujourd'hui, le client achète là où il veut, quand il veut, selon son humeur, selon le temps dont il dispose. Il impose sa manière de consommer aux entreprises en utilisant indifféremment l'un ou l'autre canal - pourvu, bien entendu, que ceux-ci soient disponibles. La *cross-canalité* conduit donc à créer des interactions entre ces différents canaux ce qui implique souvent de redéfinir le rôle des points de vente dans un univers devenu digital. Contrairement à la pensée commune, il n'y a pas d'antagonisme entre le monde physique et le monde virtuel. Au contraire, le développement d'une stratégie *cross-canal* doit permettre de créer une complémentarité entre ces deux mondes. D'ailleurs, des *pure players*, tel qu'Amazon, n'ont-ils pas commencé à créer des points de vente physiques ?

1. Observatoire du marketing client réalisé par l'Union des annonceurs (UDA) avec ses partenaires, l'institut d'études Ginger et Médiapost-Publicité à l'automne 2014, auprès de 117 annonceurs - 2<sup>ème</sup> édition

« L'enseigne **Auchan** s'est développée sur un canal *pure player* séparé des points de vente : Auchan e-commerce France portant les sites Auchan.fr, Auchandirect et Grosbill. Le premier développement a été conçu comme une entité autonome avec pour objectif de réaliser un commerce pur web. Par la suite, nous avons développé des interactions entre le magasin physique et le web pour permettre au client de zapper aisément de l'un à l'autre pour profiter du meilleur des deux circuits. Le marketing mobile n'en est qu'à ses premières expressions et s'appuie essentiellement sur la communication sms et l'assistant shopping My Auchan. »

Ces derniers constituent un atout indéniable en ce sens qu'ils sont autant de points de contact pour les clients et prospects de l'entreprise. Ils deviennent alors un appui essentiel au monde virtuel, l'inverse étant également vrai.

**Il est important de préciser qu'il n'existe pas une seule et unique stratégie *cross-canal*.** Chaque entreprise, selon son organisation, son secteur d'activité, son positionnement doit définir sa propre stratégie. Il convient également de tenir compte de la stratégie de développement choisi par l'entreprise : *pure players*, grandes entreprises, réseaux intégrés, de franchises, de coopératives, de distribution sélective ou de concessions qui ont chacune leurs spécificités.

Livrons à présent quelques éléments clés permettant de passer d'une stratégie multi-canal à une stratégie *cross-canal* (1) qui peut offrir aux entreprises de formidables opportunités de développement (2).

## 1 De la multicanalité à la cross-canalité

### A. La conduite du changement au sein de l'entreprise

**Le passage d'une stratégie multicanal à une stratégie *cross-canal* repose essentiellement sur une forte implication de la direction générale** qui doit être à même de conduire le changement au sein de toute l'entreprise et à tous ses acteurs.

Afin de mettre en place sa stratégie *cross-canal*, la direction générale va souvent devoir procéder à un « *désilotage* » des directions au sein de l'entreprise. La *cross-canalité* implique en effet de repenser l'organisation interne de l'entreprise. Ainsi, celle-ci peut faire le choix d'un seul directeur pour gérer les points de vente et le e-commerce au lieu de deux, comme c'est souvent le cas dans le cadre d'une stratégie multicanal. Ce directeur aura une meilleure compréhension des problématiques liées au digital et pourra répondre, le cas échéant, aux questions des points de vente relatives

au monde virtuel. En outre, le « *désilotage* » aura pour effet de renforcer la coopération entre les différentes directions de l'entreprise. Ainsi, certaines directions tels que les services informatique, relation clients et marketing vont devoir coopérer afin de gérer de manière efficiente la donnée clients.

Au-delà de cet aspect organisationnel, **la cross-canalité doit s'accompagner d'une digitalisation des équipes de l'entreprise** par la création de nouveaux outils à destination des salariés tel qu'un réseau social interne.

« **Kiabi** a « gamifié » des outils internes entreprise pour combler le fossé entre l'individu, plutôt addict aux nouvelles technologies, et le salarié ».

**Il est alors nécessaire de former les salariés à ces outils** et, le cas échéant, de créer de nouveaux postes comme ce de *webdesigner*, de *webmonitoring*, de *e-merchandiser* ou bien encore de *community manager*. La stratégie *cross-canal* peut également avoir pour effet de redéfinir le rôle de certains métiers. En effet, quel sera le profil du vendeur de demain ? Un vendeur expert ou bien un vendeur « rassurant », le client arrivant souvent en magasin avec plus d'informations que ce dernier ?

En tout état de cause, **il est primordial que l'ensemble des salariés soit impliqué dans la stratégie cross-canal afin de construire une vraie dynamique au sein de l'entreprise et permettre ainsi un changement de culture d'entreprise.**

« **Kiabi** a créé une dizaine de formations en accompagnement au *cross-canal* (vulgarisation du Web, apprentissage des nouveaux services *cross-canaux*...) à destination de ses salariés. La direction a également mis à disposition un coffre-fort digital et sécurisé pour chacun d'entre eux au-delà de sa vie chez Kiabi le cas échéant. »

« La mise en place du drive chez **Auchan** s'est accompagnée de différentes actions assurant la formation du personnel Drive (accent sur l'accueil, le personnel recevant les clients en les appelant par leur nom...) ainsi que de la création d'une charte Qualité service (temps d'accueil, quid d'un produit en rupture de stock...) »

**Si l'irruption du cross-canal a des conséquences sur les hommes et les femmes travaillant dans l'entreprise, elle peut également en avoir sur les partenaires de celle-ci tels que les fournisseurs.** Ainsi, dans le secteur de la réparation automobile, la mise en place d'une stratégie *cross-canal* peut entraîner une modification des process au niveau des achats. En effet, pour chaque produit, il convient de récupérer toutes les informations qui permettront de le mettre en valeur, de le référencer, de le commenter et donc de le

vendre. Le fournisseur doit donc devenir un « partenaire » impliqué dans les informations mises à disposition sur les outils digitaux pour que son produit soit bien vendu.

### **L'organisation logistique de l'entreprise peut aussi subir certaines modifications.**

Ainsi, dans certains secteurs, il sera nécessaire de passer d'une logistique de masse à une logistique de préparation à la pièce permettant de livrer les clients à la demande et avec des délais de livraison très serrés.

« **Orange Espagne** promeut le *pick-up in store* sur ses canaux de vente à distance (*online* et *telesales*) avec des résultats significatifs puisque 1 vente sur 5 fait désormais l'objet d'un retrait en magasin. Enfin, plus de 50 % des points de vente utilisent l'opportunité d'un *pick-up in store* pour réaliser des ventes additionnelles soit de services soit de matériels.

Chez **Orange Slovaquie**, 9 % du trafic du site internet nécessite une vérification de la disponibilité en magasin en temps réel d'un produit. »

**La cross-canalité implique également des améliorations sur la fiabilité des stocks** ce qui emporte des répercussions sur les process. Les informations sur les stocks sont désormais visibles par le client ce qui lui permet d'aller chercher le produit dans le magasin de son choix. Il devient alors primordial de mettre de côté le produit acheté sur internet par le client.

Le passage de la multicanalité à la *cross-canalité* s'accompagne nécessairement en amont d'un certain nombre de changements : organisationnels, culturels, logistiques... qui ne peuvent s'effectuer que par l'implication forte des dirigeants de l'entreprise. Cependant, la *cross-canalité* implique également des modifications en aval c'est-à-dire à l'égard des clients de l'entreprise. Celle-ci va en effet devoir assurer une cohérence entre les différents canaux utilisés (B).

## **B. La cohérence entre les différents canaux utilisés**

Dans le cadre de sa stratégie *cross-canal*, l'entreprise va utiliser plusieurs canaux pour entrer en contact avec ses clients et prospects. **Il devient alors nécessaire d'assurer une certaine cohérence entre les différents canaux qui vont être utilisés par ses clients ce qui amène souvent l'entreprise à redéfinir le parcours clients.** Celui-ci doit rester simple, fiable et unifié entre les différents canaux ce qui entraîne nécessairement un décloisonnement et une mobilisation transverse de métiers aussi divers que ceux du vendeur, du conseiller client, du technicien d'intervention, voire du responsable d'exploitation du réseau, du responsable de *supply chain* ou du chef de produit.

« **Orange Slovaquie** fournit une fonctionnalité de panier unique pour initier une commande dans n'importe quel canal et permet de la modifier et de la finaliser dans n'importe quel autre canal. Ainsi, 30.000 paniers sont sauvegardés par mois sur les canaux *online*, mobile et *retail*, générant 5.000 ventes. 80 % des paniers sont sauvegardés sur le web, et 2/3 des ventes se font en magasin. »

**Bien que la cross-canalité exige beaucoup de technique et de process, elle ne doit donc surtout pas entraîner de complexité pour le client.** Celui-ci doit pouvoir acheter sur n'importe quel canal de l'entreprise et ce, qu'il s'agisse d'un point de vente, du site internet ou bien encore du mobile.

« **(Orange)** Le mobile – terminal individuel le plus utilisé au quotidien par le client – s'impose comme l'interface la plus pertinente pour permettre à celui-ci d'embrasser l'ensemble de ses interactions avec la marque. Cela pose plusieurs défis : un management cohérent et pertinent des applications et portails, mais aussi de l'ensemble des interfaces *online* et *offline* dans un souci d'unité de l'expérience client ; une simplification des parcours grâce à la personnalisation et la contextualisation des actions ; une bonne prise en compte des spécificités du mobile pour améliorer l'expérience client cross-canal (du SMS au code 2D et à la réalité augmentée.) »

« Dans tous les pays où **Kiabi** est présent en digital, nos applis mobiles et sites Web mobiles représentent près de 15 % du chiffre d'affaires sur mobile – et près de 30 % en Espagne ! »

Encore faut-il que les offres proposées sur ces différents canaux soient cohérentes. Il est en effet important de faire toujours la même promesse de marque au client, ce qui se traduit par une exigence de cohérence à la fois sur les prix, sur l'offre de produits, sur l'offre de services. **La nécessité d'assurer une certaine cohérence ne signifie pas non plus homogénéité des prix sur tous les canaux.** Il est ainsi possible que les prix en magasin et sur le site internet ne soient pas tout à fait identiques. Autrement dit, si la cross canalité doit permettre une unicité des expériences clients, elle ne signifie pas pour autant une uniformisation des canaux. **Il convient en effet de profiter des atouts de chaque canal** : la relation client, la réassurance, le toucher produit en magasin/l'exhaustivité, l'assurance et l'information avant/après-vente en ligne...

« Chez **Auchan**, une partie des offres est différenciée même si nous essayons d'avoir un maximum de cohérence : un drive ne pourra jamais proposer toutes les offres permanentes ou promotionnelles d'un hyper et le web ne doit pas se priver de proposer une offre XXL là où c'est pertinent ou de proposer une belle offre de déstockage sur une quantité très limitée qui ne conviendrait pas pour servir 120 hypers. »

Une stratégie *cross-canal* réussie doit permettre *in fine* au consommateur d'acheter le produit qu'il souhaite sur n'importe quel canal utilisé ou n'importe quels canaux sollicités. Pour les entreprises, la *cross-canalité* présente également de formidables opportunités de développement en termes de chiffre d'affaires en permettant la fidélisation de la clientèle à l'enseigne (2).

## 2 Pourquoi mettre en place une stratégie cross-canal ?

Une stratégie *cross-canal* est à la fois pour l'entreprise un gage de chiffre d'affaires supplémentaire mais aussi une opportunité de développer sa relation client et d'apporter à ses clients une expérience enrichie.

### A. Créer des interactions entre les canaux tout en conservant les spécificités de chacun

Mettre en place une stratégie *cross-canal* offre en tout premier lieu la possibilité à l'entreprise de multiplier les points de contacts avec ses publics. Ce sont autant de « *touch points* » qui permettent au consommateur d'être relié à la marque quel que soit l'endroit où il se trouve : chez lui, en magasin ou en situation de mobilité. Le premier avantage pour l'entreprise est ainsi de pouvoir conserver le contact et éviter qu'un acheteur puisse potentiellement poursuivre ses achats auprès de l'un de ses concurrents. Les vases étant communicants, éviter la déperdition d'acheteurs, c'est aussi se donner la possibilité d'accroître son chiffre d'affaires. **Autrement dit, il s'agit de développer des interactions entre chaque canal de façon unifiée, pour favoriser le passage de l'un à l'autre dans l'objectif de pallier les inconvénients de l'un au profit des avantages de l'autre et de multiplier les possibilités de finaliser l'achat sans « rupture » dans le parcours...** Une étude de Fullsix<sup>2</sup> rappelle d'ailleurs qu'un visiteur omnicanal (site + magasin) dépense +30 % versus un visiteur qui fréquente le seul magasin.

De fait, on assiste au développement de stratégies visant à attirer les consommateurs d'un canal à l'autre :

2. Observatoire du ROPO<sup>2</sup> - 3<sup>ème</sup> vague - mai 2014



- **Web to store** : cela consiste à favoriser le passage du web vers le point de vente. Le client a fait ses recherches dans un premier temps sur le net, a commandé ou a fait mettre de côté (système de *e-reservation* chez Kiabi ou de *pick up in store* chez Orange) et vient récupérer son article en point de vente. Une occasion rêvée pour les vendeurs en magasin de recréer du lien en développant la relation client et de proposer des produits complémentaires à l'achat dans la mesure du possible. De même, certaines entreprises disposant d'un réseau de points de vente envoient des e-mailings à leurs clients quelques jours avant une fête comme Noël, la Saint Valentin, la date anniversaire d'un enfant... afin de les informer d'une promotion sur tel ou tel article et les inciter, après avoir fait leur commande sur Internet à se rendre en magasin pour y récupérer directement leur achat. Les deux mondes (physique et digital) sont complémentaires. La possibilité de toucher les produits ou de les essayer, d'être conseillé par le vendeur constituent également les atouts indéniables du magasin par rapport au web favorisant le passage du *On* vers le *Off line*.
- Le **mobile to store** qui incite le consommateur à proximité du magasin à entrer à l'intérieur en est une version particulièrement efficace du fait de la personnalisation et de la contextualisation du message rendu possible grâce aux données collectées *via* son *smartphone*. Par exemple, en fonction de sa géolocalisation connue au travers des données de son mobile, le consommateur pourra recevoir une offre promotionnelle personnalisée de l'enseigne X à proximité de celle-ci par *push notifications* s'il a téléchargé l'application de la marque ou par SMS géolocalisés, sous condition qu'il ait accepté au préalable la réception de tels messages.
- **Store to web** : les points de vente sont amenés à développer des offres complémentaires sur le web, ce afin de faire face au phénomène de « *showrooming* » (c'est-à-dire, le fait pour les clients de venir se renseigner en magasin mais de finaliser la vente sur le Net, notamment pour profiter de prix plus avantageux), ainsi que pour se donner l'opportunité de conclure la vente lorsque le magasin est en rupture de stock ou ne propose pas la référence souhaitée.

Par ailleurs, **le mobile a fait une entrée spectaculaire dans les stratégies cross-canal en devenant même un élément incontournable, voire le pilier central.**

Le mobile est devenu l'un des canaux piliers de la relation client, principalement parce qu'il permet la remise du consommateur au centre de sa stratégie (stratégie *consumer centric*) et parce qu'il répond par ailleurs à une problématique d'immédiateté chère à ce dernier qui veut tout, tout de suite.

L'exemple d'**Orange** donne une idée de l'ampleur du phénomène : « 40 % de l'audience de la boutique web Orange Espagne se fait via des smartphones et 12 % des commandes sont issues d'un smartphone. Chiffres assez similaires en France où plus de 30 % de l'audience de la boutique web Orange France se fait via des smartphones et génère 5 à 7 % des renouvellements en ligne ».

Le mobile permet de développer la connaissance client grâce aux nombreuses données (données de connexion, géolocalisation, téléchargement et mises à jour d'applications, paiement...) que le consommateur génère. Si la collecte de données via le mobile ou l'internet est relativement facile (au-delà des aspects techniques et juridiques qu'elle implique), il est également fondamental de former les vendeurs au recueil d'informations auprès des clients qui se rendent dans les points de vente. Toutes ces données vont alors pouvoir alimenter un fichier commun qui donnera une vision 360° du consommateur (cf 2 B.).

## B. Améliorer l'expérience client grâce au développement de nouveaux services et à une connaissance client accrue

Pour le consommateur, la mise en place d'une stratégie cross canal va lui **permettre d'améliorer son expérience avec la marque**. En effet, l'ensemble des canaux déployés, notamment digitaux, sont autant de services complémentaires proposés, au profit de la relation client.

Le *pick up in store* d'**Orange** est une illustration de solution faisant désormais la liaison entre internet et le point de vente. Le client passe commande de son produit sur Internet et vient en prendre réception dans le point de vente de son choix. « Cette transformation des usages renouvelle les exigences des clients d'Orange qui doit mettre en place les services adéquats ».

Beaucoup de points de vente développent ainsi de nombreux services très innovants alliant canaux digitaux et physiques et visant à offrir une expérience client enrichie.

**Kiabi** fait partie des enseignes vestimentaires à la pointe des nouvelles technologies. L'enseigne, dans une posture « *Test & learn* », met en place de nombreux services digitaux en pilote, qui seront ou non déployés par la suite. A titre d'exemple, l'enseigne propose de faire du shopping social. Ainsi, un client peut essayer un article Kiabi, se prendre en photo et le partager sur Facebook et par email avec sa communauté. Des miroirs virtuels dans des boutiques pilotes permettent aux clients

d'essayer un vêtement en plusieurs couleurs pour faciliter leur choix. Des bornes interactives en cabine d'essayage aujourd'hui déployées dans tous les magasins proposent des achats de produits ou services complémentaires (outlets, reprises...). Une application mobile pour commander en ligne ou connaître les stocks en magasin est aussi disponible... L'enseigne a même expérimenté une application *Google glass* afin de proposer dans son catalogue des références approchant de vêtements repérés par le porteur de *Google glass* sur un passant.

### **Au-delà d'une expérience client enrichie, c'est la personnalisation de celle-ci qui est attendue.**

Ainsi que le précise **Orange**, ce à quoi aspirent les clients, c'est de se sentir toujours reconnus et appréciés. Cela passe notamment pour un acteur « télécom » par un management plus transparent et personnalisé de la qualité de service rendu, par la recommandation et la promotion de services adaptés aux usages et centres d'intérêts de ses utilisateurs, de façon à consolider avec chacun d'eux des relations engageantes et fidélisantes. Grâce au *cross-canal* et aux multiples sources d'information dégagées par la mise en place d'une telle stratégie, il devient possible d'obtenir une vision 360° du client.

La connaissance client sur l'ensemble du parcours d'achat est à la portée des entreprises. Ce qui va leur permettre de délivrer le bon message au bon moment et à la bonne personne, un message au plus proche des attentes du consommateur, sans effet usant...

**Kiabi** rappelle que le client est unique, la marque est unique, l'offre est unique : « les canaux ne sont que des points de contact d'une seule et même expérience client ». Pour ce faire, l'enseigne s'appuie sur un socle et une connaissance clients uniques. « **Kiabi.com** doit être capable de personnaliser l'expérience en ligne d'un client qui n'achète qu'en magasin ; un directeur de magasin connaîtra l'expérience web de ses clients pour mieux les servir ».

Il s'agit en effet pour l'entreprise de **constituer une base de données unique**, c'est-à-dire une base de données réunissant les clients tous canaux CRM confondus et établir pour chacun d'entre eux, un RCU (référentiel client unique), **de façon à mettre en œuvre des messages publicitaires, des offres promotionnelles, des informations relationnelles particulièrement ciblées et personnalisées**. D'après l'Observatoire du marketing client, 62 % des entreprises interrogées ont déclaré détenir une telle base.

## C. Construire une relation marque-consommateur plus intense, durable et impliquante/engager le consommateur

Le *cross-canal* donne aussi la possibilité d'enrichir la relation marque-consommateur car **la multiplicité des canaux mis en place donne autant d'opportunités supplémentaires au client de dialoguer avec la marque et d'humaniser la relation**. Ainsi les centres d'appel doivent aujourd'hui faire face à la multiplication de contacts en provenance du web ou du mobile. Se sont ainsi développés les *clicks to chat* qu'ils soient texte, audio, ou vidéo ou les *clicks to call*, aussi appelés *web call back*<sup>3</sup>. Les téléconseillers doivent être formés en conséquence. De même avec les canaux médias sociaux, **les marques sont obligées d'entrer dans la conversation, sous peine que l'on parle d'elles sans « droit de réponse »**.

La marque **Evian** (Danone Eaux) a modifié fondamentalement sa stratégie de communication pour passer d'une stratégie « *brand centric* » à une stratégie « *consumer centric* » sur l'ensemble de ses canaux sociaux et digitaux. De l'agrégation de contenu générée par les internautes à la *Smart drop*, objet connecté pour commander directement son ravitaillement en eau à Evian, au site [myevian.com](http://myevian.com) pour personnaliser sa bouteille pour un événement, la marque réinvente sa relation avec ses consommateurs.

Ainsi cette modification de posture qui pourrait être perçue comme fragilisante peut, dès lors qu'elle est organisée et réfléchie dans le cadre d'une stratégie globale *cross-canal*, se révéler une opportunité car l'écoute de ses consommateurs peut permettre de déceler des pistes de développement ou de modification de produits et plus globalement de nouvelles voies de *business* pour se rapprocher au plus près des besoins des consommateurs.

**Kiabi** a ainsi testé sa communauté de clients dans le cadre d'opérations de *crowdsourcing* ou bien par le biais de sa page Facebook. Dès l'origine, la marque a souhaité en faire un espace de discussion et de partage. Elle y donne ainsi des conseils sur des *looks*, informe sur les offres promotionnelles en cours, relance sur ses services, propose des invitations privilèges ou des participations à des concours... Surtout, elle sollicite l'avis des consommateurs sur ses collections, ce qui lui permet d'affiner leurs besoins et attentes.

3. *Click to chat* texte, audio, ou vidéo : assistance directe par messagerie instantanée, téléphone ou via une fenêtre vidéo ; *click to call* ou *web call back* : rappel immédiat d'un internaute qui en fait la demande

Les réseaux sociaux ont aussi modifié le rapport au temps. L'avis d'un client, surtout s'il est négatif, laissé sans réponse sera propagé très rapidement par le biais d'internet. **Il est donc indispensable d'être réactif et de surveiller ce qui se passe sur la toile et les réseaux sociaux.** La manière de communiquer avec le client a également évolué. L'entreprise ne peut pas s'exprimer de la même façon dans un courrier papier, un tweet en 140 caractères, ou bien encore un commentaire posté sur Facebook auquel le *community manager* pourra, lui, se permettre de répondre avec éventuellement une pointe d'humour et quelques smileys !

## Conclusion

La *cross-canalité* n'est qu'une étape dans la révolution digitale en cours. Le Graal est l'accès à l'omnicanalité. Le client peut commencer son parcours sur un canal et le poursuivre sur un autre sans rupture, de façon fluide. Cette phase demande de déployer un maximum de canaux avec une intégration totale et une parfaite fluidité entre eux. Un challenge d'une extrême complexité relevé par des marques comme Orange, Danone ou Kiabi. Ainsi qu'**Orange** l'exprime :

« Les acteurs en pointe de la transformation digitale de la relation client sont ceux qui ont su faire leur une approche « *customer centric* » gouvernant l'ensemble des points de contact entre la marque et chacun de ses clients ».



# Eclairage académique sur le Chapitre 1 : L'omni-client face à l'omni-entreprise

Par Gilles N'Goala, professeur à l'Université de Montpellier 1

Nous vivons dans un monde ultra-connecté où chaque ménage possède une multitude de *devices* connectés (ordinateur, tablette, smartphone, objets, etc.) et où chaque organisation développe une multitude de points de contact en vue d'informer, de servir, de communiquer, de vendre, de collaborer, de fidéliser, etc. Ce bouleversement n'est pas seulement technologique. Il impacte durablement toutes les sphères de notre vie : notre travail, nos relations amicales et familiales, nos rapports avec les institutions (Etat, impôts, écoles, hôpitaux, etc.) et bien sûr nos relations avec les entreprises et les marques.

Du point de vue de l'entreprise, la multiplication des canaux constitue un facteur de croissance de l'activité et un moyen de faire face à la concurrence (chiffre d'affaires, parts de marché, etc.). Alors que le *brick and click* est devenu la norme, le *click and brick* tend à se développer et certains *pure players* tentent l'aventure des magasins (boutique ELF<sup>4</sup> à Aix en Provence par exemple). La recherche en marketing montre en effet que sur le long terme et dans la majorité des secteurs, les effets de synergie entre les canaux (internet, catalogue, magasin, réseaux sociaux, etc.) surpassent les risques de cannibalisation<sup>5</sup>. Par ailleurs, dans la majorité des situations, le client omnicanal apparaît comme celui qui a le plus de valeur et doit, à ce titre, faire l'objet d'une attention<sup>6</sup>. Il convient de le conquérir, de le fidéliser, de l'engager aux côtés et au profit de l'entreprise et de maximiser ainsi sa valeur sur le long terme (*customer lifetime value*). L'omnicanal est ainsi présenté comme un impératif incontournable et comme le Graal, dans les points de vente et les services notamment.

La question de l'omnicanal pose aux entreprises des problèmes organisationnels, technologiques, logistiques et marketing, l'objectif étant d'assurer, à moindres coûts, une bonne qualité et fluidité des processus internes (information et communication, vente et distribution, SAV et réclamation, etc.). L'omnicanal va ainsi de pair avec une industrialisation de la gestion des contacts (CARE :

---

4. Eyes Lips Face.

5. Avery J., Steenburgh T.J., Deighton J. and Caravella M. (2012), Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time, *Journal of Marketing*, May, 76, 3, p 96-111.  
Kushwaha, T. and Venkatesh, S. (2013), Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics, *Journal of Marketing*, 77, 4, 67-85

6. Vanheems, R. (2009), Distribution Multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière, *Décisions Marketing*, (55), juillet - septembre: 41-52.

Centralisation, Automatisation, Rationalisation, Externalisation) et une digitalisation accrue des rapports<sup>7</sup>. La logique de l'entreprise n'entre alors pas toujours en résonance avec les besoins, les désirs et les envies des clients. Certes, l'accès à l'entreprise en tout lieu, à tout moment et sur tous les *devices* (ATAWAD : *any time any where any device*) présente d'évidents avantages de praticité, de commodité et d'efficacité pour les clients. Mais certains d'entre eux sont aussi des « êtres socialisés » qui ne se satisfont pas toujours, selon les situations (information, achat, réclamation, participation), d'un rapport exclusivement digitalisé, standardisé et distant. Une étude réalisée en 2014 par l'AFRC, Orange Business Services et Colorado conseil montre par exemple que près de 70 % des français sont méfiants, réticents ou distants vis-à-vis du digital<sup>8</sup>.

Dans ce contexte, les stratégies d'entreprise visent avant tout à surmonter ce « plafond de verre », à éduquer les clients pour une utilisation accrue du *selfcare* (site internet, application mobile, borne automatique, FAQ, forums d'entraide, etc.) et à s'assurer de la qualité et fluidité des processus mis en place (*Customer Effort Score* par exemple). D'autres, plus avancées, donnent la priorité à l'expérience client dans son ensemble et s'efforcent de s'adapter aux habitudes et aux désirs des clients.

L'omnicanal suscite l'enthousiasme de tous et deviendra la norme dans les années à venir. Cependant, de nombreuses questions restent encore en suspens concernant :

**1. L'initiative du contact** : dans quelle mesure les contacts initiés par l'entreprise (notifications, emails, etc.) sont-ils sollicités et acceptés par les clients ? Quels contacts initiés par le client peuvent générer une réaction instantanée de l'entreprise (exemple des *beacons* dans les commerces) ? Quelle doit être la part des contacts initiés par les clients et quels degrés de pouvoir et de liberté de choix (*customer empowerment*) l'entreprise doit-elle leur concéder ? Le mode d'interaction choisi avec les clients est en effet un important facteur de performance<sup>9</sup>.

**2. La nature et la richesse du point de contact** : l'humain a des qualités et des capacités que n'auront jamais les outils digitaux, les algorithmes ou les robots. Alors quand, où et comment le contact humain est-il économiquement préférable au contact digitalisé, standardisé et automatisé ? Du point de vue du client, comment appréhender l'expérience omnicanal dans son ensemble au-delà des seules questions de qualité, de fluidité, de coût et d'efficacité ? Le client connecté est-il parfois mis dans des situations

---

7. Stevens E., N'Goala G. et Virginie Pez (2012), Fluidifier les parcours clients, In Stratégie Clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client, ouvrage coordonné par P. Volle, Ed Pearson, pp 155-189.

8. [http://www.afrc.org/iso\\_album/cp\\_oud\\_vf.pdf](http://www.afrc.org/iso_album/cp_oud_vf.pdf) ou <http://www.orange-business.com/fr/blogs/relation-client/actualites/video-etes-vous-mainstream-matinalerc>

9. Girish Ramani and V. Kumar (2008), Interaction Orientation and Firm Performance, Journal of Marketing: January, 72, 1, p 27-45.

d'indécision et d'hyperchoix, de sentiment d'abandon et d'aliénation (*powerlessness*), de stress et d'anxiété, de surcharge cognitive et émotionnelle, d'insatisfaction et de regret, etc. ? Quels sont les impacts de la digitalisation des contacts sur sa relation à l'entreprise (équité perçue, identification, reconnaissance perçue, confiance, etc.) et sur sa qualité de vie globale ?

**3. Les données du client omnicanal** : la digitalisation des contacts facilite la collecte, l'utilisation voire la dissémination des données client (navigation, interactions, transactions, avis et commentaires, photos, etc.). Le client se trouve donc engagé dans un double *privacy paradox* : d'une part, il doit accepter de livrer des informations personnelles s'il veut obtenir des offres et des messages personnalisés (notifications de réductions, par exemple) ; d'autre part, s'il manifeste des préoccupations pour le respect de sa vie privée, il est aussi le premier à disséminer ses caractéristiques, ses « actualités » et ses intérêts partout sur la toile. Le développement de l'omnicanal interroge une nouvelle fois sur les limites à l'intrusion dans la vie des clients et à la monétisation de leurs données, ainsi que sur les souhaits de transparence et/ou d'anonymat émanant d'une partie des clients. Jusqu'où faut-il aller trop loin ?

A l'heure où les technologies bouleversent les canaux de communication et de distribution sans forcément en mesurer tous les tenants et tous les aboutissants, chacun doit être en mesure de s'adapter à l'hétérogénéité des clients, des produits/services, des secteurs d'activité, des pays, etc. et de faire preuve à la fois d'ambition, de discernement et de responsabilité dans le développement de l'omnicanal.



# Chapitre 2 : Réinventer le marketing grâce au numérique

Par Jean-Philippe Vanot, président du comité Relation avec les consommateurs du MEDEF

## 1 Constat de ruptures

Une étude récente d'Accenture fondée sur des entretiens avec les responsables marketing de grandes entreprises (chiffre d'affaires annuel supérieur à 500 millions de dollars) indique que **78 % d'entre eux pensent que leur métier va être transformé en profondeur par le numérique**, le domaine de changement fondamental évoqué le plus souvent étant celui des connaissances analytiques des bases de données.

Les raisons de cet impact profond du numérique sur le marketing sont explicitées par Christine Balagué, maître de conférences et titulaire de la chaire réseaux sociaux à l'Institut Mines Télécom et vice-présidente du Conseil National du Numérique : le marketing qui était orienté client individuel (en essayant de décrire ce client par une moyenne de comportements mesurés sur échantillons, d'où la célèbre Madame Michu) et vers lequel on poussait des messages produits standardisés évolue vers une **représentation de marchés en terme de conversations**. L'approche *conversation centric* considère en effet que ce sont les conversations interindividuelles générées autour des produits qui déterminent le comportement d'achat. On voit bien à partir de cette explication qu'il s'agit de réinventer en profondeur le marketing de l'entreprise.

Comme le souligne le patron du digital de **Danone**, Michael Aidan (qui a notamment marqué les esprits et engendré une multitude de conversations interindividuelles, pour revenir au point évoqué dans le paragraphe précédent, avec ses spots de bébés en rollers), les **4 phases du marketing** sont impactées :

- ◆ Les études de marchés qui comme on l'a vu évoluent vers des analyses de conversations ;
- ◆ La communication vers les clients qui s'appuie maintenant sur une multitude de points de contacts en ligne et physiques ;
- ◆ Le contenu du message échangé qui évolue de la standardisation à la personnalisation et même à la co-crédation de contenus avec les clients ;

- ◆ L'acte d'achat qui devient de plus en plus, pour tout ou partie, en ligne (par exemple dans la grande majorité des cas un achat en boutique est précédé d'une visite du site en ligne).

## 2 Pistes d'actions

Face à ce constat, les grandes pistes d'action évoquées par nos entreprises sont les suivantes.

### A. Recruter de nouvelles compétences

Pour faire face à cette rupture, de nouvelles compétences sont nécessaires dans les équipes marketing (notamment mais pas uniquement face au problème d'acquisitions de données le plus souvent via des objets connectés mobiles, puis de volumétrie et d'interprétation de ces données).

#### ◆ Illustrations à La Française des Jeux (FDJ), Danone et Carlson Wagonlit Travel (CWT)

**FDJ** a par exemple décidé de créer une direction du digital au sein de laquelle la moitié des collaborateurs ont été recrutés en externe, le plus souvent venant de l'univers des *pure players* digitaux, afin d'acquérir des compétences nouvelles telles que *data scientists* spécialistes de l'acquisition de données ou *community managers* experts du mobile.

**Danone** est passé d'un recrutement basé naguère sur l'expérience produits à un recrutement privilégiant la pluralité d'expériences sectorielles et, bien sûr, la capacité digitale.

Pour **CWT**, l'acquisition récente de WorldMate lui permet de se doter de ses propres solutions et technologies mobiles.

### B. Former les marketeurs aux ruptures liées à la digitalisation

Au-delà du recrutement de nouvelles compétences, il faut bien sûr former l'ensemble des agents du marketing à la prise en compte de ces ruptures dans le quotidien d'où l'impérieuse nécessité de concevoir et de déployer un plan de formation adapté.

### ◆ Illustration : les programmes de formation de Danone

**Danone** a lancé un programme de formation de 3 jours de l'ensemble de ses *marketeurs* sur support digital (tablettes) et axé sur les évolutions des 4 phases du marketing (*Listen Reach Engage Sell*) ; une version raccourcie de ce programme est également dispensée aux principaux autres acteurs de l'entreprise.

## C. Savoir interagir avec les réseaux sociaux

Le premier canal numérique utilisé par l'entreprise est le portail qu'elle a développé elle-même, mais ce canal qui est nécessaire est le plus souvent loin d'être suffisant pour passer à ce marketing *conversation centric* évoqué précédemment. La présence de l'entreprise dans certains réseaux sociaux s'impose alors.

### ◆ Illustration par l'action réseaux sociaux à FDJ

**FDJ** a noué un partenariat stratégique avec Facebook en 2014 dans l'objectif de mieux comprendre le fonctionnement des réseaux sociaux et de mener un certain nombre d'expérimentations. Aujourd'hui, FDJ utilise Facebook comme un véritable média de masse. Il n'y a pas de publicité télévisée de FDJ qui ne sorte sans sa déclinaison sur Facebook au même moment. FDJ a ainsi pu toucher entre 10 et 15 millions de personnes en 24h ce qu'aucun média traditionnel n'aurait pu faire.

## D. Collecter et traiter les données de connaissance clients

Bien sûr, collecter des données *via* l'ensemble des canaux digitaux est une chose et le développement exponentiel des objets connectés va rendre cette collecte encore plus volumineuse ; encore faut-il savoir les traiter et les interpréter de façon à adapter sa stratégie et aussi son action au quotidien.

### ◆ Illustration chez Showroomprivé, Danone et Carlson Wagonlit Travel

Des acteurs *pure players* comme **Showroomprivé** ont la chance de pouvoir collecter énormément de données issues de la navigation des clients sur leur site. Ces données sont analysées pour mieux comprendre les attentes des clients, leurs comportements, et permettent d'orienter la stratégie de l'entreprise. Cela a ainsi permis à Showroomprivé de

détecter très vite le potentiel du mobile par rapport au profil de leur cible principale : une *digital woman* très connectée qui achète pour elle et sa famille qui n'a pas beaucoup de temps et qui veut acheter malin ; ce qui leur a permis de lancer dès 2011 une application mobile, le mobile représentant aujourd'hui 40 % du chiffre d'affaires.

De la même façon, **CWT** travaille sur les données clients (le secteur du voyage traite et manipule des quantités massives de données clients, structurées et non structurées). Les *data scientists* cherchent à mieux comprendre comment les clients « consomment » du voyage en entreprise. A partir des données disponibles, ils travaillent sur une segmentation des voyageurs et sur la définition de comportements-types. Le numérique et ses technologies permettent une analyse beaucoup plus fine des données aujourd'hui, y compris non structurées. Pour CWT, c'est un moyen de travailler sur la personnalisation à partir du profilage des voyageurs, un autre axe fort de la stratégie digitale.

## E. Etre innovant, y compris avec ses clients, en matière de contenu

La profusion des réseaux et des supports d'informations numériques accessibles ATAWAD (*any time any where any device*) fait que le client est submergé par des volumes d'informations considérables. Dans cet environnement, pour qu'un fournisseur de services soit perçu, il lui faut se démarquer par la créativité et il lui faut également de plus en plus donner envie au client de participer à cette créativité, sachant que cette co-création sera le plus souvent une bonne assise de la fidélisation du client.

### ◆ Illustration chez Danone

**Danone** a ainsi marqué les esprits de ses consommateurs d'Evian avec ses spots numériques déjà évoqués de *baby rollers* et aussi en permettant très tôt la personnalisation des étiquettes par les clients.

## F. Créer de nouvelles formes d'actions entre marketing et développeurs (notamment à la DSI<sup>10</sup>)

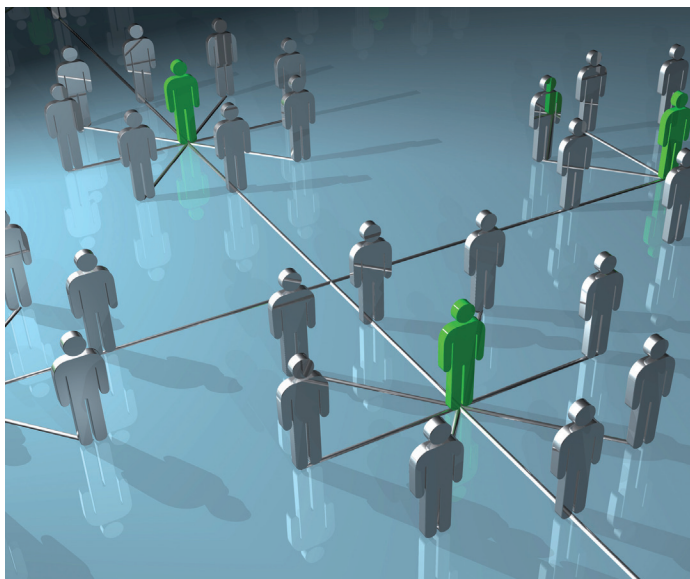
La nécessité de travailler beaucoup plus rapidement d'une part, la prise en compte des interactions en quasi temps réel avec les clients d'autre part, amènent à mettre en place de nouvelles formes d'actions entre le marketing et les développeurs informatiques, basées sur plus d'agilité, plus de proximité et plus d'expérimentation.

10. DSI : Direction des Systèmes d'Information.

### ◆ Illustration à FDJ

FDJ a ainsi profondément changé la relation entre DSI et Direction Digitale en travaillant en méthodes agiles et donc en abandonnant les cycles en V au profit des « *sprints* »<sup>11</sup>. Pour cela la proximité est nécessaire et c'est pour cette raison qu'une partie des collaborateurs de la DSI est sur le plateau de la Direction Digitale et travaille au quotidien avec l'équipe innovation et l'équipe relation clients.

Retenons simplement en conclusion la phrase suivante : **tout est à réinventer en mieux dans le marketing et la technologie sait tout faire.**



11. Voir les définitions dans le glossaire, *infra*.

# Eclairage académique sur le Chapitre 2 : Transformation digitale et marketing : la culture des données

Par Christophe Benavent, professeur à l'Université Paris Ouest, directeur de l'Ecole Doctorale EOS

La transformation numérique du marketing est moins une question de technologie que de stratégie. La question n'est pas de savoir s'il faut faire du *big data*, lancer un objet connecté, investir dans des *beacons* ou s'engager dans les réseaux sociaux. Il s'agit d'abord de savoir ce qu'on veut faire : améliorer la satisfaction des clients, en acquérir de nouveaux, renforcer la relation, etc. puis de construire l'architecture digitale qui servira les objectifs.

De ce point de vue, au moins trois grands axes de travail se dessinent : d'abord la personnalisation des services et de la relation dont le coût est réduit par les technologies de l'information, ensuite la prise en charge de l'ensemble des parcours clients, enfin le développement de la chambre d'écho du social et la constitution de la clientèle en communauté. Il y a d'autres objectifs naturellement, mais ces trois-là sont sans doute les plus fréquents et les plus importants.

**1. La personnalisation des services et de la relation clients.** Celle-ci est engagée depuis longtemps mais elle prend aujourd'hui un visage différent. Ainsi ce qui autrefois était une balance personnelle plus ou moins désignée devient un coach électronique qui trace des courbes de poids, indique les progrès et conseille un rythme d'activité. Les compétences fondamentales ne sont plus l'excellence en matière de production et la réduction des coûts mais la capacité à analyser et à produire des diagnostics convaincants.

En matière de gestion de la relation-client, cela signifie plus de notifications et des notifications plus pertinentes : on n'en est plus à souhaiter l'anniversaire, mais à produire de manière continue des informations pertinentes en les délivrant au bon moment, avec l'intrusion la plus faible. Quand on commande un taxi, ce qu'on souhaite c'est savoir où est le taxi, dans combien de temps il arrive et combien va-t-on payer dans un délai de quelques secondes. On comprend comment Uber bouscule les taxis : le bras levé dans la rue ou le coup de fil ne suffisent plus ! C'est une priorité pour le secteur des services.

**2. La prise en charge de l'ensemble des parcours clients.** Le simple fait qu'aujourd'hui un Français sur deux consulte le web avant ou pendant un achat (et bien plus dans certaines catégories de produits) crée un impératif : la boutique ouvre désormais ses portes au domicile des clients, au moment même où le consommateur a envie d'avoir envie. Ne pas être présent à ce moment, c'est déjà perdre le marché. De même très en aval du processus d'achat, quand par accident, l'insatisfaction prenait (rarement) le chemin d'une lettre de réclamation (moins de 3 % des insatisfactions), c'est sur les réseaux sociaux que les clients racontent désormais leurs mésaventures.

Tous les clients ne prennent pas le même chemin : certains utilisent Internet pour s'informer sur les produits, quand d'autres préfèrent le magasin, ces derniers commanderont peut-être sur le net quand les premiers iront chercher le produit en magasin. Il s'agit donc d'organiser avant, pendant et après l'achat une architecture de canaux adaptée pour des clients différents. Voilà qui demande une excellence logistique pour optimiser la variété des parcours clients. C'est le défi lancé au commerce.

### **3. Constituer la clientèle en communauté – la marque et sa communication.**

Les réseaux sociaux sont devenus une caisse de résonance et le *community manager* s'impose comme un personnage clé d'une relation ouverte au public. Un public créatif, actif, virulent parfois. L'ensemble de la clientèle, constituée en communauté, joue un rôle primordial dans différents domaines : c'est une source d'innovation ouverte, c'est une caisse de résonance puissante pour la communication, c'est une source de recommandation et de réputation, c'est aussi un vecteur de vente avec les *marketplaces*. Le client ne fait pas que consommer, il travaille aussi et apporte même ses actifs dans le cadre des modèles de consommation collaborative.

Sur un plan moins opérationnel et parce que ces trois formes de transformation digitale produisent et nécessitent un grand volume de données, le domaine des études marketing est largement transformé : suivre sa e-réputation, écouter la clientèle, produire des recommandations et mesurer la performance. Ceux qui s'y engagent le plus ont toutes les chances de gagner plus vite. Sans même se doter d'infrastructure *big data*, bien utiliser les données du CRM et des médias sociaux et cultiver le sens du chiffre, se révèlent fondamentaux dans tous les cas.

**La culture des données est ce dont toutes les entreprises ont besoin. Elle passe par un renforcement de la culture technique des managers que ce soit en matière informatique ou statistique. Mais ce n'est pas suffisant. Parce que les données sont le produit d'une activité humaine, une meilleure connaissance des processus psychologiques et sociologiques y participe aussi.**

# Chapitre 3 : Mise en réseau - innovation - partenariat

Par Eléonore Davaux, FFSA et Sophie Bouteiller, CIGREF

## 1 Faire évoluer son modèle d'affaires et s'ouvrir pour mieux innover

Avec le numérique, le risque de disparaître n'a jamais été aussi présent pour l'entreprise. **L'évolution de son modèle d'affaires n'est pas une option mais un impératif :**

- La concurrence est exacerbée, avec l'apparition de nouveaux acteurs qui viennent directement la concurrencer et la menacer sur son cœur de métier ;
- Le risque, ou l'opportunité, de désintermédiation rend fondamentales la maîtrise de la relation client, la personnalisation de masse, la co-conception avec les nouveaux acteurs.

L'entreprise doit donc se différencier et innover plus vite que ses concurrentes, notamment en capitalisant sur les données et en favorisant l'expérience client. Et dans cet écosystème mouvant où les acteurs sont de plus en plus interdépendants, l'entreprise doit s'ouvrir et repenser sa stratégie d'alliance, car seule elle ne peut plus rien.

### ◆ Illustration d'une évolution du modèle d'affaires : la digitalisation de BNP Paribas Cardif

Parce que devenir un assureur digital est un enjeu majeur pour **BNP Paribas Cardif**, l'entreprise a créé le Cardif Lab'. Le rôle de cet espace est de valoriser les innovations digitales développées par BNP Paribas Cardif dans les nombreux pays où il est présent et d'anticiper les usages pour l'assurance de demain. Composé de 10 espaces thématiques, le Cardif Lab' constitue un véritable trait d'union entre les acteurs de la nouvelle économie qui révolutionnent le quotidien et BNP Paribas Cardif qui bénéficie d'une expérience de plus de 40 ans dans le domaine de l'épargne et de la prévoyance.



## 2 Une entreprise ne peut plus réussir durablement seule sur son marché

Dans cette économie servicielle, globale, instable et basée sur l'usage, le numérique n'est pas une finalité mais un moyen, un accélérateur de tendances, un axe de transformation pour l'entreprise. L'obsolescence rapide des technologies et services côtoie des avantages compétitifs éphémères. Cette dynamique fait émerger des **marchés hybrides, nécessite des alliances avec la concurrence, avec des nouveaux entrants, impose de gérer la désintermédiation et de favoriser l'expérience client, pour fournir au client des services intégrés et innovants.**

### ◆ Illustration d'un « écosystème » en évolution : l'expérience de la SNCF

La **SNCF** est entrée dans une phase d'accélération où l'enjeu du digital est de contribuer à amener plus de personnes à prendre le train, en offrant davantage de solutions pour venir et repartir de leur gare, un service plus efficace et du temps utile car connecté pendant le voyage.

Dans ce contexte, « *gérer de tels défis seuls n'a aucun sens. Nous avons besoin de l'écosystème* », affirme Yves Tyrode, directeur du Business Digital SNCF. Ainsi le groupe considère-t-il qu'il est dans son intérêt et de sa responsabilité d'inciter des start-ups à proposer de nouveaux services de déplacement vers la gare, à développer des outils catalyseurs de services et de performance, etc. Pour ce faire, la SNCF n'hésite pas à leur mettre à disposition des données de transport avec le bon modèle économique.

### ◆ Illustration des services intégrés et innovants avec le partenariat Renault - Tom Tom

R-Link est le fruit d'un partenariat de long terme entre **Renault et Tom-Tom**. R-Link est une tablette multimédia intégrée, pilotée par une commande tactile ou par une commande vocale évoluée. Elle regroupe, sur un même écran tactile de 7 pouces, les différentes fonctions liées au multimédia dans la voiture : navigation, radio, téléphonie, messagerie, bien-être, éco-conduite. Seule, Renault n'aurait pas pu supporter le *business case*. L'intérêt de Renault, en s'alliant avec Tom-Tom était d'augmenter la valeur ajoutée pour ses clients, de mieux les connaître et d'améliorer le niveau de service. Cet exemple illustre l'idée de plateforme de services : Renault a ajouté des services à ses produits en favorisant l'expérience client, en réduisant le *time to market*.

Pour les entreprises, dont la survie même est menacée quelle que soit leur taille, **la primauté de l'expérience, l'innovation et l'agilité deviennent alors des incontournables**. Mais dans ce contexte, marqué par l'émergence de l'ère du « co-quelque chose », la dimension collaborative offerte avec le numérique est un levier pour permettre aux entreprises d'être plus performantes ensembles dans ce nouvel écosystème.

Comme le préconise Philippe Lemoine, dans son rapport « **La transformation numérique de l'économie française - La nouvelle grammaire du succès** » (novembre 2014), il importe d'« *enrichir la dimension « usage » des pôles de compétitivité : partenariats avec des PME/start-ups ; recherche publique et privée ; fabrique d'usages, innovation de services* » (mesure 16 relative aux nouveaux rapports entre les entreprises et leur environnement).

Pour les entreprises, il s'agit de **mettre en synergie différents savoir-faire pour renforcer leur compétitivité, accélérer les processus d'innovation et réduire le time to market**. Cet écosystème est très étendu, il compte une multiplicité d'acteurs : GAFAs, start-ups, PME innovantes, communautés, clients, collaborateurs, autoentrepreneurs, fournisseurs, pouvoirs publics, collectivités territoriales.

#### ◆ Illustration sur le développement d'innovations de rupture au sein de FDJ

La direction du digital et la DSI de **FDJ** ont mis en place conjointement une petite cellule dédiée à l'innovation pour réfléchir sur des offres qui n'existent pas actuellement sur le marché (quel que soit le pays ou la loterie). Cette cellule comprend 3 incubateurs, qui chacun regroupe un collaborateur de la DSI et un collaborateur du marketing avec un parrainage du *top management*. Cette cellule, qui travaille avec des *start-up*, réfléchit actuellement à la meilleure manière de greffer un écosystème de *start-up* sur ces incubateurs.

Dans cette dynamique, **établir la bonne relation avec le bon partenaire impose de partager conjointement les risques et opportunités, de s'engager sur l'atteinte d'objectifs communs, de co-crée de la valeur** et de traiter le sujet des droits de propriété intellectuelle, notamment lorsqu'il s'agit d'un partenariat visant à accélérer le processus d'innovation. Et un partenariat qui fonctionne repose sur le dialogue et la confiance :

- Collaborer pour mieux innover ;
- Dialoguer, à partir d'un langage commun (défi d'interopérabilité culturelle) pour engager tous les acteurs parties prenantes au partenariat ;
- Etablir la confiance pour « gagner ensemble ».

### ◆ Illustration de la relation partenariale : un incontournable pour BNP Paribas Cardif, qui a vu son fonctionnement se complexifier avec la digitalisation

L'essence du modèle **BNP Paribas Cardif** est de travailler en co-création et en partenariat avec ses distributeurs, pour proposer aux clients des services innovants et intégrés. Le Cardif Lab' a été conçu en suivant la même logique, avec l'aide d'une agence de design et d'architecture, Zoevox et de la société Candela. Par ailleurs, BNP Paribas Cardif a conclu des partenariats avec des PME innovantes en poursuivant deux objectifs :

- Importer dans son écosystème vitesse et adéquation des produits et services aux nouveaux comportements des consommateurs ;
- Contribuer au rajeunissement du tissu économique national en aidant des jeunes entreprises à se lancer.



# Eclairage académique sur le Chapitre 3 : Une nouvelle approche de l'innovation

Par Anne-Sophie Cases, professeur à l'IAE Montpellier - École Universitaire de Management

## ◆ Une nouvelle approche de l'innovation

L'innovation fondée sur l'adoption des technologies (**early adopteurs**) a laissé place ces dernières années à une nouvelle vision de l'innovation davantage centrée sur les usages et la façon dont les clients s'engagent dans la relation avec le produit/le service. Il ne s'agit plus de rechercher une masse critique d'adopteurs d'innovations pour s'assurer du succès dans la diffusion d'une innovation mais d'en comprendre les usages et de **co-créer** avec l'utilisateur de la valeur. Si les innovations pensées avec les clients permettent une meilleure implication de leur part et réduisent le taux d'échec sur le marché<sup>12</sup>, la nature des relations entre entreprises et clients est à repenser. Les modèles fondés sur le **collaboratif**, l'appel à la foule (**Crowdsourcing**) et d'une façon générale la participation du client s'imposent aujourd'hui aussi bien en BtoC qu'en BtoB. Avec l'arrivée d'Internet et du Web 2.0, la multiplication des plateformes interactives n'ont fait que faciliter ce phénomène et donner plus de pouvoir au client (**Customer Empowerment**).

## 1 Le client dans le processus de co-création de valeur

Le **Consumer Made** est le résultat de la mise en jeu de compétences d'un ou de certains consommateurs afin de modifier ou d'améliorer l'offre des entreprises et d'arriver à une création originale<sup>13</sup>. Le **Consumer Made** peut prendre diverses formes : la **co-promotion** (l'entreprise va impliquer les consommateurs par le biais de concours pour qu'ils produisent des visuels ou des vidéos de campagnes publicitaires) ; la **co-production** (l'entreprise va proposer des moyens pour *customiser* l'expérience de consommation des consommateurs) ; la **co-détermination** (l'entreprise met en place les conditions d'un dialogue ouvert et permanent avec certains consommateurs) ; la **co-innovation** (l'entreprise va impliquer des consommateurs créatifs dans le processus de conception de nouveaux produits/services). Le client peut faire appel à des ressources ordinaires (*self scanning*) ou des ressources extraordinaires (capacité à monter une vidéo publicitaire). Il peut agir dans

12. Thomke S. et Von Hippel E. (2002), Customers as innovators: A new way to create value, *Harvard Business Review*, 80(4)

13. Cova B. (2008), Consumer Made Quand le consommateur devient producteur, *Décisions Marketing*, n° 50

l'intention d'obtenir une récompense, motivation extrinsèque ; ou être motivé par le caractère ludique et le plaisir à co-créer, motivation intrinsèque<sup>14</sup>.

La participation du client soulève également la question de ses compétences et de son potentiel de créativité dans le processus d'innovation. Les premiers travaux sur la co-innovation sont ceux de Von Hippel (cf. <http://evhippel.mit.edu>) sur ces **Lead-Users**, des consommateurs particuliers peu satisfaits par les produits existants d'une catégorie de produit et éprouvant des attentes fortes qui se généraliseront au reste du marché dans le futur. La capacité à anticiper les besoins futurs fait de ces *Lead Users* une cible idéale pour la co-innovation. D'autres approches ne se sont pas limitées à un segment particulier de consommateurs-créateurs mais ont cherché un plus large éventail de consommateurs via des plateformes en ligne, des communautés virtuelles.

## 2 L'appel à la foule, les communautés virtuelles : de nouveaux partenariats pour créer de l'engagement

Le **crowdsourcing** élargit le champ de la co-création en intégrant un très large groupe de consommateurs (appel à la foule). Certaines plateformes se proposent de mettre en relation les entreprises et ces consommateurs à l'image d'eYeka et de Hyve. Les marques elles-mêmes développent des stratégies de collaboration avec des communautés virtuelles afin de mieux communiquer avec leurs clients et d'établir une relation avec eux sur le long terme. Ces communautés virtuelles regroupent des passionnés qui partagent des centres d'intérêts communs et deviennent un lieu d'échanges et de partage propice à la créativité et à l'innovation.

Füller, Jaweckı & Mühlbacher<sup>15</sup> proposent trois méthodes différentes de collaboration virtuelle :

- la **Netnographie** (*Netnography*), il s'agit d'intégrer passivement des communautés innovantes en procédant à une observation de leurs membres pour mieux les approcher, pour détecter les tendances.
- l'**innovation basée sur la communauté** consiste à intégrer les membres de communautés dans le processus de développement (allant de la génération d'idées à la proposition de Toolkits pendant la phase de conception des produits), ce type de méthode est valable pour un projet d'innovation unique.

14. Bonnemaizon, A., Cadenat, S., Renaudin, V. et Benoit-Moreau, F. (2013), Regards sur la co-production du client : Comment les entreprises nous font-elles participer ?, *Décisions Marketing*, n° 70, juin

15. Fuller J., Jaweckı G. et Mühlbacher H. (2007), Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne, *Décisions Marketing*, n°48

- la **communauté d'innovation** : il s'agit de mettre en place une coopération continue avec les consommateurs innovants, enthousiastes et engagés en complément de l'équipe d'innovation de l'entreprise.

Ces différentes approches ont pour objectif de renforcer la relation client conduisant à plus d'engagement de la part du client, le poussant à adopter des comportements qui vont au-delà de ce qui est attendu, par exemple, la recommandation d'un produit ou l'entraide entre clients (performance extra rôle).

Les **Living Lab en E-Santé** proposent des partenariats ouverts entre acteurs publics, privés, entreprises, associations, acteurs individuels afin de partager les réseaux et obtenir l'engagement des utilisateurs dès le début de la conception d'un produit. Aussi, la compréhension des attentes des patients, de la façon dont ils s'approprient les dispositifs de santé, constituent une étape indispensable pour imaginer, développer et créer des services ou des outils innovants pour la santé de demain<sup>16</sup>.

#### ◆ **Les risques de la co-création**<sup>17</sup>

La coopération avec des partenaires externes tels que le consommateur est source d'idées nouvelles mais le co-créateur, plus satisfait du produit co-conçu sur lequel il a investi (temps, argent, effort), risque d'être plus insatisfait/déçu si le produit co-créé est un échec. Par ailleurs, la procédure de sélection d'une idée ou d'un produit (le vote) doit être transparente et juste au sein de la communauté de façon à engendrer le partage, l'adhésion et le consentement à payer des autres membres de la communauté. Dans le cas contraire, des contestations et du bouche à oreille négatif peuvent émerger. Par conséquent, la question du **partage de la valeur** doit être posée afin de tirer le meilleur bénéfice du processus de co-création avec le client.

16. Mifsud M., Cases AS, N'Goala G. (2015), A comprehensive framework for service appropriation: An exploratory study in the health sector, *Journal of Service Management*

17. Cases A.S. et N'Goala G. (2014), Crowdsourcing, crowdtesting : Comment ne pas basculer du côté obscur de la force ? , *Communication aux 10 ans du Master e-Marketing*, IAE de Montpellier

# Chapitre 4 : L'évolution des métiers de contact clients à l'heure du numérique et la « symétrie des attentions® »

Par Franck Derniame, FCD et Laure Baëté, FEVAD

## Le numérique au service des valeurs de l'entreprise et de l'expérience client

Pour l'entreprise, dans un monde numérique, il est indispensable de faire évoluer les métiers de contact clients au regard des évolutions profondes des attentes de ces derniers. Cette évolution s'inscrit dans ce que l'on appelle la « symétrie des attentions® », principe fondamental du management. Il s'agit, en effet, de s'intéresser à ses collaborateurs autant qu'à ses clients afin de créer un effet de symétrie entre qualité des conditions de travail et qualité de service.

Ce principe permet ainsi de responsabiliser et accroître l'autonomie des collaborateurs au service des clients et de leurs besoins.

Elle repose sur plusieurs constats :

- Reproduire le comportement reçu ;
- Prendre soin de ses équipes pour prendre soin de ses clients ;
- La qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à la qualité de la relation de cette entreprise avec ses collaborateurs ;
- Le degré d'engagement des équipes auprès de ses clients est fortement conditionné par son implication auprès de ses équipes ;
- La symétrie des attentions concerne plus particulièrement les salariés back et front office en contact direct et indirect avec les clients ;
- La symétrie des attentions aide à installer dans l'entreprise une culture de service, l'excellence opérationnelle et la satisfaction de ses clients.

La « symétrie des attentions® » est au cœur des préoccupations des entreprises. Le numérique, omniprésent, apparaît alors comme un moyen facile, rapide et interactif - complémentaire aux outils classiques - pour servir les entreprises qui souhaitent miser sur le bien-être de leurs salariés pour dynamiser la satisfaction de leurs clients.

## 1 Une traduction opérationnelle des valeurs de l'entreprise...

Pour La Poste, la symétrie des attentions est une composante primordiale d'un modèle de management fondé sur l'Esprit de Service qui constitue « *un modèle de management global de la Relation dans toutes ses dimensions : avec le client, entre managers et collaborateurs, entre compartiments de l'organisation* ».

Il s'agit donc avant tout d'une traduction opérationnelle des valeurs de l'entreprise dans le but de donner toute sa dimension à l'expérience client.

**Air France - KLM** souligne ainsi que la « symétrie des attentions® » s'inscrit dans le cadre d'une « *relation attentionnée* » qui constitue une « *première priorité pour l'ensemble du personnel, qu'il soit au contact client ou en back office* ».

Dès lors, pour **La Poste**, « *l'enjeu consiste donc à transposer ces valeurs dans les attitudes et comportements des équipes de l'ensemble de l'entreprise, qu'elles soient en contact direct du client ou pas, dans chaque dimension de la relation de service : avec le client, entre le manager et ses collaborateurs et entre services.* »

La prise en compte de la « symétrie des attentions® » dans le projet d'entreprise permet donc de renforcer les moyens dont dispose le collaborateur pour satisfaire les attentes des clients conformément aux valeurs de l'entreprise.

## 2 ... tournée vers la satisfaction du client exigeant et de mieux en mieux informé

La « symétrie des attentions® » se construit avant tout dans une démarche collaborative au sein de l'entreprise.

Pour **La Poste**, la mise en œuvre de ce principe dans le cadre de la démarche « Esprit de Service » va permettre de « modéliser l'évolution de la relation entre le manager et ses collaborateurs ». La définition de l'ambition, des parcours clients, des standards et des rituels de service en co-construction ne peut se faire sans que s'instaure un climat d'écoute et de considération dans lequel le manager va s'attacher à appliquer la même approche à l'évolution de ses propres pratiques managériales.

Au-delà, la démarche d'esprit de service va également amener les équipes à interroger leurs relations avec les autres services internes. Elle constitue dès lors un puissant levier d'unité en développant une nouvelle approche de la coopération interne.



Ainsi mise en place, la « symétrie des attentions® » permet d'améliorer et de renforcer la qualité de sa relation client.

Il faut tout d'abord rappeler que l'individu, dans son environnement personnel, est la plupart du temps plus digital que dans son environnement professionnel.

Il a des attentes croissantes envers l'entreprise en matière d'équipement et d'environnement de travail, phénomène plus marqué chez les jeunes diplômés.

Le déploiement de ces technologies permet donc à l'entreprise de ne plus fonctionner en vase clos et de s'inspirer des usages mobiles et digitaux qui viennent du consommateur, en partant de ses collaborateurs. Les bénéfices enrichissent la marque-employeur : source de motivation, bien-être au travail, modernité, flexibilité.

Les technologies digitales facilitent, par ailleurs, la collaboration, des échanges spontanés, une plus grande autonomie des salariés, notamment pour les plus mobiles, ainsi qu'un enrichissement du travail.

Pour l'entreprise, l'enjeu est alors d'être davantage tourné vers la satisfaction client que vers l'optimisation des processus métier.

À cette exigence de « symétrie des attentions® » au bénéfice du collaborateur s'ajoute celle imposée par le client, toujours plus observateur des moyens digitaux dont disposent les collaborateurs qui traitent sa demande. Le digital comme outil de travail du collaborateur dans la relation client permet de limiter les dissymétries et résorber l'écart d'expertise entre le client plus informé et le collaborateur.

Le collaborateur se doit ainsi de connaître les étapes déjà rencontrées par le client et avoir le même niveau d'information pour pouvoir mieux lui répondre.

Pour **Darty**, la mise en œuvre de ce principe passe notamment par la digitalisation de ses magasins.

Soixante-deux points de vente sont ainsi équipés afin d'embarquer le système d'information directement dans les tablettes des vendeurs, et le plan de déploiement se poursuit.

Les vendeurs ont alors accès instantanément à plus d'informations sur le produit, sa disponibilité ou encore l'état des stocks et gagnent du temps en procédant au paiement sans passer par les caisses.

La digitalisation permet donc de donner au vendeur des informations pertinentes qui lui permettront de répondre de façon personnalisée à chacun de ses clients. Selon Darty, la digitalisation ne remplace toutefois pas le vendeur par des algorithmes, bien au contraire, elle le renforce et l'accompagne en lui apportant un nouvel outillage qui en fait un super vendeur ayant accès en temps réel à toute l'information dont il a besoin.

Dès lors, plus le digital apporte d'informations au vendeur, plus le vendeur personnalise la relation avec son client, et plus ce dernier est satisfait. Le rôle de la digitalisation est, en outre, de filtrer et de n'offrir que les informations à valeur ajoutée, c'est-à-dire donner l'accès à l'essentiel de façon synthétique.

**Cette stratégie vise, par conséquent, à rendre complémentaire le canal e-commerce et le canal point de vente physique afin d'offrir au client le meilleur service et répondre au mieux à ses besoins : le meilleur du magasin physique (contact avec le produit, gratification immédiate, contact humain) et du magasin en ligne (richesse d'information, accès aux produits non disponibles en stock).**

L'exigence qualitative dans la relation client est d'ailleurs rappelée par **Air France - KLM** qui souligne que « toutes les enquêtes démontrent que la performance « produit » est moins importante que la performance « service ».

### **3 Des outils numériques adaptés pour développer et renforcer la « symétrie des attentions® »**

La « symétrie des attentions® » nécessite un mode de management fondé sur la confiance et la collaboration afin que chaque collaborateur devienne acteur et ait envie de s'impliquer dans cette démarche.

Les outils « classiques » peuvent donc être utilisés dans ce cadre, tels que les formations, les kits de communication, la mobilisation des Ressources Humaines ou encore l'élaboration de chartes/engagements en interne.

Afin de permettre au collaborateur de mettre en œuvre ce principe, il est nécessaire de l'équiper d'outils adaptés.

Ainsi, pour **Air France - KLM**, cela nécessite « un fort recours aux outils mobiles (à bord et au sol) avec beaucoup d'informations personnalisées, une forte pénétration des réseaux sociaux avec une action préventive, réactive et coopérative.

Cela se traduit par exemple dans les call centers par une refonte des priorités par segment de clientèle, des outils plus productifs et la capacité à traiter tous les médias de contact client.

Ainsi, la culture client à l'optimum de performance est la seule réponse acceptable à des prix qui sont considérés comme élevés ».

Pour **Darty**, la transformation digitale a nécessairement été accompagnée d'un apprentissage auprès des vendeurs, et c'est au management qu'incombe la responsabilité d'assurer cet apprentissage.

Ce mouvement ne fait que commencer : il faut donc se préparer à un changement dont les contours sont encore incertains plutôt que de prendre le risque de l'inertie.



## Eclairage académique sur le Chapitre 4 : L'enchantement du client et du collaborateur, un même défi de re-humanisation au cœur des enjeux de croissance de l'entreprise

Par Alain Tedaldi, délégué général de l'Institut Esprit Service

Dans un monde d'usages, d'émotions et d'expériences fortes, à la fois global, interconnecté, hyperconcurrentiel et en rupture continue, **le copier-coller des recettes managériales traditionnelles ne suffit plus pour que l'entreprise crée la différence sur ses marchés**, soit compétitive, agile et numérique, suffisamment attractive auprès de ses écosystèmes et porteuse de sens auprès de ses équipes.

**L'enchantement est un enjeu de direction générale !** A l'heure de la réputation digitale, du mobile commerce, de la désintermédiation en CtoC, de la disponibilité 24/24 et du mimétisme croissant des comportements d'achats en BtoB et en BtoC, **le client est à la fois observateur, acteur et influenceur. Il sait mesurer la cohérence entre l'offre, la relation qui lui est proposée et les valeurs affichées. Et sur les médias sociaux, l'émergence d'une solidarité quasi tribale entre clients fait qu'il recommandera s'il est enchanté, ou a contrario qu'il « régler ses comptes » avec celui qui n'explique pas, voire trompe la réalité.**

**L'ère de l'entreprise ouverte.** De plus en plus, l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise est et sera en contact avec les clients. A l'heure du numérique qui remodèle en profondeur les rapports sociaux, les organisations, leurs modes de fonctionnement et de contractualisation avec l'externe, **la question des racines de l'entreprise est d'autant plus d'actualité pour conforter ses relations avec les clients.** Plus l'entreprise se connaît, sera lucide sur ses forces et faiblesses, plus elle saura engager ses collaborateurs et proposer des expériences clients durables, fluides, personnalisées et cohérentes. Cela est d'autant plus vrai pour des modèles économiques fondés sur des relations client directes et interactives, et non plus à sens unique entre les salariés et les clients comme par le passé.

Pour faire face à ces mutations de marchés et ces nouveaux modes de consommation, il n'y a naturellement pas de voies et de solutions standards. Mais tout de même, si l'holocratie et le modèle Zappos<sup>18</sup> ne seront pas transpo-

18. En 2013, la société Zappos a annoncé l'adoption d'un modèle de management appelé *Holacracy*. Il s'agit d'une transformation de l'entreprise visant à la rendre plus réactive, adaptable, efficace, en se concentrant sur les missions à réaliser plus que sur les rôles et postes en favorisant les modes de travail à l'horizontale (aplatissement de la hiérarchie...).

sables partout, l'on observe une montée en puissance d'actions managériales autour **du droit à l'erreur** dans la prise d'initiative et de responsabilité ; **du renouveau managérial** qui casse les lignes hiérarchiques à l'ancienne et en promouvant le *bottom-up* et l'horizontalité ; **de la valorisation des individus** dans des entreprises qui osent et expérimentent.

**Il y a un esprit de communauté et du lâcher prise sur le mode *start-up*, poussé par les jeunes générations, qui se propage dans des organisations déjà installées, en instaurant une culture managériale forte.** Les solutions ne sont pas toutes à inventer mais l'on observe bien que **les générations Y et Z (consommateurs, citoyens et collaborateurs) sont prêtes à s'engager mais sont aussi en attente d'autre chose, autour de nouvelles valeurs coopération et confiance, liberté et autonomie, authenticité et transparence, partage ou audace.** Elles sont créatrices de ruptures et en demande d'un lien social de proximité.

**Le contact client est un moyen de répondre à ces aspirations de valorisation et d'enrichissement des métiers.** Face au client, le défi de l'entreprise est de créer les meilleures conditions pour permettre au collaborateur de performer et de répondre au mieux aux nouvelles attentes des clients. Un travail de fond est de plus en plus partagé et initié dans les entreprises sur les voies et moyens de monter en compétences et d'enrichir les fonctions en contact client, à l'aide de nouvelles démarches pédagogiques, à l'exemple de l'usage des MOOC (*Massive Open Online Courses*).

Pour conclure, il ne faudrait pas résumer la relation avec les clients à un enjeu de digitalisation globale, en omni-canal. **L'e-commerce s'appuie de plus en plus sur l'émotion mais aussi sur une vision systémique de la relation client, qui casse les verticalités bien connues.** Pour cela, les directions générales doivent redonner de la valeur au point de vente par une relation humaine personnalisée, au sens où l'on prend réellement en compte la personne cliente. C'est l'exemple d'Amazon créant du réseau physique. **Les réponses sont d'ordres organisationnel et managérial.** Ainsi, les modes de travail horizontaux, la prise de responsabilité des conseillers clients, web ou points physiques, la capacité de chacun d'anticiper et de répondre aux clients, rapidement, sont quelques-unes des conditions de réussite.

**Que ce soit du point de vue du client ou de celui du collaborateur, il y a une dimension d'affect non négligeable, un besoin d'émotion et de plaisir dans le travail ou dans la consommation. La satisfaction ne suffit plus à créer l'engagement dans la durée, et cela est valable à la fois pour les collaborateurs et pour les clients. Pour enchainer, il faut susciter l'envie.**

# Chapitre 5 : Confiance dans les outils numériques et protection des données

Par *Eléonore Davaux, FFSA et Sophie Bouteiller, CIGREF*

## La confiance au cœur de la transformation numérique

La transformation numérique s'accompagne d'une exacerbation des cyber-risques : les données sont de plus en plus « dans le Cloud », le *big data* renforce leur sensibilité, le réseau s'ouvre à des tiers et à des accès en mobilité, les réseaux sociaux diffusent dans le monde entier et en temps réel, etc. Ainsi et paradoxalement, alors que les usages se développent, la confiance des utilisateurs diminue.

Or, l'enjeu de la confiance est au cœur du développement des modèles économiques. La confiance numérique est un facteur essentiel de la croissance au sein de l'économie numérique, car **il n'y a pas d'économie numérique sans confiance**, laquelle serait la clé de la diversification pour les entreprises. D'où l'importance de développer cette confiance numérique, qui peut être affaiblie par le développement du *cloud computing* et du *big data*, lesquels posent **les questions cruciales pour l'entreprise, de l'utilisation et de la protection des données, et notamment des données personnelles**.

La donnée est l'or noir de demain, mais **comment concilier enjeux business et éthique dans l'exploitation des données ?** Quelles sont les limites à ne pas dépasser pour préserver la confiance des clients ? L'enjeu est de **créer les conditions de la confiance dans l'utilisation des données** : l'éthique doit être vue comme un atout stratégique pour l'entreprise. Le défi pour l'entreprise est alors de promouvoir des règles éthiques qui favorisent l'émergence d'un système de confiance, garantissant une création de valeur et une innovation responsables et respectueuses des clients.

### ◆ Illustration par le « patrimoine relationnel » du Groupe La Poste

Le Groupe **La Poste** bénéficie d'une image de marque très positive auprès des clients, tout particulièrement en ce qui concerne la confiance. Le grand public l'exprime au travers de différentes enquêtes menées régulièrement et la confiance fait partie de la stratégie postale depuis de longues années. Ce « patrimoine » est perçu par l'entreprise comme un atout concurrentiel majeur et facteur d'opportunités de création de nouveaux services basés sur la confiance : produits et services de qualité, emprunts d'engagements

et de certifications. Ces dernières années ont vu la création de nouveaux services offerts au public, comme la lettre recommandée et plus récemment les produits visant la protection des données informatiques et la certification/sauvegarde de données saisies.

## 1 Les piliers essentiels de cette confiance numérique

Le numérique expose davantage l'entreprise et ses collaborateurs, qui sont amenés à être exemplaires et cohérents dans leurs valeurs, leurs pratiques et leurs actions en interne. Ainsi, **la confiance est une valeur fondamentale du monde numérique**, qui se construit dans un environnement caractérisé par l'incertitude, la dématérialisation et des mutations sociétales profondes. Cela requiert la capacité à créer de l'engagement, fondée sur l'authenticité et l'exemplarité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cela nécessite la **recherche de sens pour fédérer les hommes et les femmes, autour de valeurs et d'ambitions communes**.

### ◆ Illustration par un investissement RH constant au sein du Groupe La Poste

Le Groupe **La Poste** forme régulièrement ses collaborateurs dans une logique d'esprit de service. A la fois pour le personnel en contact direct avec la clientèle des différentes branches (services, courrier, colis, banque) mais également auprès du personnel exerçant des fonctions autres. Ces formations s'adressent à une population large de collaborateurs, jusqu'aux fonctions les plus hautes des cadres supérieurs.

Vis-à-vis des clients, la **confiance numérique est bâtie sur 3 piliers** qui, tous ensemble, abordent les domaines essentiels de leurs préoccupations :

- Garantir l'intégrité du réseau et de la qualité du service pour les consommateurs et les entreprises : fournir des plateformes technologiques sécurisées et flexibles pour l'économie numérique et procurer une expérience client optimale ;
- Garantir la protection de la vie privée et des données : protéger les données électroniques privées des clients contre l'accès illicite, la publication ou l'exploitation commerciale sans consentement ;
- Prévenir la piraterie et le vol pour offrir à toutes les parties prenantes un environnement sécurisé de transactions numériques.

### ◆ Illustration par les actions du Groupe La Poste sur la protection des données personnelles

En matière de données personnelles, le Groupe **La Poste** a défini un certain nombre de bonnes pratiques et de formulations claires pour accompagner la création et le déploiement de produits et services, en phase avec l'enjeu de confiance valorisée auprès des différents clients. Expression claire de la protection des données, séminaire à thèmes accompagnant l'innovation, cadre de référence et recommandations de développement d'application sont en effet quelques-uns des exemples qui peuvent être cités dans le cadre de cette thématique.

**Protéger les données doit être un objectif majeur et prioritaire pour l'entreprise :** les siennes bien sûr, mais aussi celles que ses clients lui confient, et en faire un usage éthique et responsable doit être un devoir. La confiance donnée aux clients est à ce prix, et garantit une relation commerciale efficace, saine et durable.

### ◆ Illustration sur la protection des données chez SCOR

Chez **SCOR**, la sécurité de l'information est fondamentale. Ainsi, SCOR mène - depuis 2011 - un vaste programme de protection de ses données sensibles, incluant les données de ses clients, et basé sur des aspects organisationnel, contractuel et opérationnel :

- Mise en place d'une gouvernance de la sécurité de l'information au niveau du groupe SCOR, qui responsabilise toutes les lignes de Métiers du Groupe pour l'atteinte des objectifs ;
- Renforcement des dispositifs de sécurité des partenaires ;
- Elaboration d'un modèle d'évaluation et de gestion des risques IT, basé sur la norme COBIT5 ;
- Classification des données, et mise en œuvre de dispositifs de sécurité adaptés à leur sensibilité ;
- Politique de gestion des accès et restriction des accès aux données sensibles ;
- Mise en place de la double authentification pour tous les utilisateurs pour prévenir le risque d'usurpation d'identité ;
- Renforcement des capacités de détection et de réaction aux attaques ;
- Evaluation et correction des vulnérabilités ainsi que de détecteurs passifs.



## 2 Les facteurs de la confiance numérique

La confiance numérique peut être favorisée par 4 leviers :

- Les dispositifs techniques (d'authentification, de signature, de traçabilité, d'archivage, d'anonymisation...) et tiers de confiance (dématérialisation, archivage...) chargés de valider en permanence la confiance à accorder aux acteurs concernés ;
- La confiance « de pair à pair » (P2P) : pérenniser et étendre la confiance qui s'établit et se vérifie à partir des échanges entre pairs et de leurs évaluations réciproques ;
- La relation : il s'agit d'établir et de nourrir la confiance entre des individus et des entreprises notamment par une transparence raisonnée et un partage de l'information ;
- L'outillage des individus : l'asymétrie croissante entre, d'un côté, des entreprises suréquipées en informations et en outils et, de l'autre, des individus qui n'ont que leur navigateur ou leur téléphone en mains, détruit la confiance relationnelle et pour l'éviter, il faut acculturer et former.

### ◆ Illustration par l'acculturation, élément fondamental pour le Groupe La Poste

Le Groupe **La Poste** fait partie des grands groupes qui ont répondu positivement à plusieurs initiatives de la FING dans ce sens (notamment le programme « MesInfos »), afin de définir de nouveaux modes d'échanges avec ses clients. Des approches innovantes de la relation client où ce dernier définit le degré d'interaction qu'il accepte avec les commerçants.

Le cadre réglementaire est un autre élément fondamental qui permet de garantir la confiance numérique, mais au-delà, **l'entreprise se doit aussi d'être en ligne avec les exigences commerciales de ses clients.**

### ◆ Illustration de la confiance numérique à travers l'évaluation, par les clients, de la capacité de SCOR à protéger leurs données

Au-delà d'obligations réglementaires différentes selon les pays en matière de localisation et de sécurisation des données, **SCOR** doit également être en ligne avec les exigences commerciales de ses clients. Ceux-ci sont soumis à des obligations strictes (secret médical pour les données de santé, secret des affaires, etc) vis-à-vis de leurs

propres assurés, aussitôt transférées à SCOR lors de la communication de ces informations. Le non-respect de ces règles, la perte ou la fuite de ces données, seraient pour SCOR extrêmement dommageable. Dorénavant, et de plus en plus fréquemment, les clients et prospects évaluent directement l'aptitude de SCOR à protéger leurs données, au travers :

- De lourds questionnaires spécifiques, notamment sur les marchés anglo-saxons ;
- De réunions spécifiques avec les spécialistes de la sécurité de l'information des systèmes d'information, de la protection des données personnelles, pour présenter nos mesures de sécurité ;
- D'exigences de certifications de type « SSAE16 », « ISAE3402 » ou « SOC2 Type2 » pour des services de souscription en ligne, certifications qui s'imposent de plus en plus à tout prestataire de service pour garantir disponibilité et sécurité.

Aux États-Unis, SCOR doit même garantir que certaines données personnelles de ses clients, notamment les données de santé, restent stockées sur le territoire américain.



# Eclairage académique sur le Chapitre 5 : Confiance dans les outils numériques et protection des données

Par Caroline Lancelot Miltgen, Professeur associée en marketing, Audencia Nantes Ecole de Management

Avec l'usage croissant d'outils et technologies toujours plus performants, le développement rapide de l'e- et du m-commerce et des réseaux sociaux, et avec l'explosion des objets connectés, **les questions concernant la collecte, l'usage, le partage, la valorisation et la protection des données à caractère personnel s'avèrent prégnantes à la fois pour les acteurs privés et en termes de politique publique.** L'environnement dans lequel nous vivons bouleverse de nombreux codes, amenant à se demander ce que représente aujourd'hui la vie privée et si un tel état est toujours désiré et/ou possible dans le monde interconnecté qui est le nôtre aujourd'hui.

Le **degré d'anxiété et de discussion** autour de ces questions montre qu'il s'agit d'un sujet important à la fois pour **les consommateurs qui souhaitent maîtriser au maximum ce que les entreprises savent d'eux**, pour les entreprises qui doivent **identifier le seuil à ne pas dépasser pour que leurs actions commerciales ne soient pas perçues comme intrusives** et, enfin, pour les pouvoirs publics qui doivent trouver **un compromis entre la protection de l'individu et le nécessaire progrès économique.**

De nombreux médias avaient parié que tant que les enjeux de vie privée ne seraient pas pris en compte, les consommateurs refuseraient d'adopter certains services en ligne. Si la réalité est plutôt venue les démentir, il reste que la question de la collecte et de l'usage des données clients représente clairement un **enjeu majeur du monde digital** dans lequel nous vivons actuellement.

## 1 Une préoccupation avérée pour la protection des données personnelles

Sondage après sondage, les chiffres ne se démentent pas : **les consommateurs sont clairement préoccupés par la manière dont les organisations collectent des données sur eux et les utilisent.** Ainsi, en 2014, 83,6 % des français se disaient inquiets de la captation de leurs données<sup>19</sup>. Parallèlement, toujours en 2014, 92 % des internautes américains avouaient être également préoccupés

19. Enquête Havas Média réalisée par Toluna en août 2014 auprès de 1000 internautes de 15 à 64 ans

par l'usage possible de leurs données (74 % se disent plus préoccupés qu'en 2013, preuve que l'enjeu s'accroît avec le temps)<sup>20</sup>.

Par ailleurs, au fur et à mesure que le niveau de conscience et de connaissance des consommateurs en matière de gestion des données s'accroît, augmente en parallèle leur niveau de préoccupation concernant leur protection. Le *big data* est perçu comme impliquant une identification de l'individu et une personnalisation renforcée des propositions commerciales, y compris de la part d'entreprises avec lesquelles l'individu n'a jamais été en contact. Il existe chez de nombreux consommateurs **un dilemme majeur opposant le désir de personnalisation** d'une part et **le besoin de protection de ses données** d'autre part.

Enfin, il existe un **déficit avéré de confiance envers les organisations qui collectent et utilisent des données consommateurs**. 78 % des individus ont du mal à faire confiance aux entreprises qui utilisent des données sur leurs utilisateurs. Le même pourcentage (78 %) estime que les fournisseurs de services ont trop de renseignements sur les comportements et préférences des usagers et 82 % trouvent que le contrôle et l'usage de leurs données personnelles par les entreprises sont trop poussés<sup>21</sup>.

## 2 Une incidence certaine sur les attitudes et les comportements des consommateurs

Les travaux menés sur le sujet montrent un lien fort entre niveau de préoccupation d'une part et comportements d'évitement d'autre part. Un niveau de préoccupation élevé a ainsi plus de chance d'aboutir au fait de **fournir des informations erronées, de refuser d'adopter certaines technologies** ou de **ne plus interagir avec un site web**. Ainsi, 47 % des français **donneraient volontairement de fausses informations** pour éviter la publicité tandis que 75 % **refuseraient d'être géolocalisés**<sup>22</sup>. Par ailleurs, 89 % des américains indiquent **éviter tout site dont ils pensent qu'il ne garantit pas une protection suffisante des données**.

Les consommateurs, conscients de la valeur de leurs données sont également de plus en plus nombreux à rechercher des **opportunités de capitaliser eux-mêmes sur cette valeur**. D'où la nécessité pour les organisations de réfléchir aux moyens de **partager cette valeur avec leurs clients** : Parmi les contreparties les plus demandées, on trouve : **l'absence de publicité (pour 17 % de la population) et les e-réductions (pour 16.9 %)**<sup>23</sup>.

20. Enquête Orange « The Future of Digital Trust » réalisée par Loudhouse en 2014

21. Enquête Havas Média réalisée par Toluna en août 2014 auprès de 1000 internautes de 15 à 64 ans

22. Enquête Orange « The Future of Digital Trust » réalisée par Loudhouse en 2014

23. Enquête Havas Média réalisée par Toluna en août 2014 auprès de 1000 internautes de 15 à 64 ans

Une forte majorité de consommateurs (94 %) estime qu'ils **ne tirent pas encore assez profit du partage de leurs données personnelles**<sup>24</sup>, preuve que la valeur accordée aux utilisateurs en échange de leurs données est encore insuffisante ou, en tout cas, ne tient pas suffisamment compte de leurs attentes dans ce domaine. Globalement, les consommateurs ont l'impression que l'entreprise retire une réelle valeur des données, valeur qui ne leur est pas du tout ou insuffisamment restituée. **Un sentiment d'iniquité** émerge dont il convient de tenir compte.

### 3 Un besoin de transparence et de réassurance clairement établi

Apparaît donc du côté des consommateurs une **attente de plus en plus forte en matière de transparence, de contrôle et de responsabilisation** de la part des organisations collectant et utilisant leurs données. Même si les consommateurs sont de plus en plus enclins à fournir leurs données en échange de services gratuits ou à forte valeur ajoutée pour eux, cela ne signifie pas pour autant que l'usage des données fournies soit exempt d'implications en matière de protection. Le fait que le consommateur ait donné son consentement à un usage précis des données ne signifie pas qu'il ait consenti à tout usage possible ni qu'il ait définitivement renoncé à une garantie d'anonymat ou de confidentialité.

**Les attentes en termes de transparence et de responsabilité sont donc très fortes** aujourd'hui. Les consommateurs plébiscitent la limitation de la durée de conservation des données (pour 12.2 %), la possibilité de contrôler et d'effacer à tout moment les données récupérées par un tiers (pour 52.9 %) et la garantie d'anonymat (pour 50.4 %). Ils sont également 77 % à souhaiter être **informés sur la manière dont leurs données seront utilisées par la suite**.

### 4 La protection et la valorisation des données clients : un enjeu crucial à l'heure du *big data*

Pour les consommateurs, les **risques d'utilisation détournée de leurs données** sont réels et sérieux mais ils sont surtout très **difficiles à quantifier**. D'où la difficulté pour lui de faire des choix réellement éclairés. Le besoin de transparence est donc très fort. Les organisations doivent considérer très sérieusement non seulement la réglementation dans ce domaine mais aussi le niveau de confiance qu'elles souhaitent établir avec leurs clients car c'est principalement sur cette confiance que les individus se baseront pour s'engager.

24. Enquête Orange « The Future of Digital Trust » réalisée par Loudhouse en 2014

Au-delà du risque légal, le **risque pour la réputation ou l'image de marque en cas de pratique jugée abusive ou intrusive par le client est clairement à évaluer, mesurer et circonscrire**. Des travaux récents montrent que le *retargeting* (personnalisation à l'extrême figurant parmi les modèles publicitaires récents les plus efficaces) peut être perçu comme très intrusif et non pertinent par les consommateurs, pouvant alors entraîner une attitude négative. L'image de marque ressort d'ailleurs comme la variable la plus susceptible d'être affectée par ce type de pratique. La répétition (fait d'être soumis à la publicité plusieurs jours de suite) semble être la plus porteuse de la dégradation de l'image de marque.

Malgré des performances avérées, le *big data* et les modèles publicitaires qui y sont associés (dont le *retargeting*) posent donc des **questions cruciales quant à leur impact réel sur la relation du client à la marque**. 38 % des acheteurs en ligne et 30 % des utilisateurs des réseaux sociaux **craignent en effet que leurs données soient utilisées à des fins publicitaires**. Globalement, 82 % des individus se disent gênés par l'utilisation de leurs données personnelles à des fins publicitaires<sup>25</sup>.



25. Enquête ACSEL - Caisse des Dépôts réalisée par l'IDATE en 2013

# Glossaire marketing

---

**Community manager** (en français, *Animateur ou gestionnaire de communauté*) : Métier qui consiste à animer et à fédérer des communautés sur Internet pour le compte d'une société ou d'une marque.

Source : [www.culture.fr](http://www.culture.fr) (France Terme)

**Beacon** : Un *beacon* est un petit capteur qui peut « dialoguer » sur un périmètre restreint avec des smartphones ou tablettes, par une connexion Bluetooth. Placé dans un point de vente, un *beacon* peut envoyer des promotions ou enregistrer des visites pour créditer des points de fidélité. Le faible rayon de détection lié à un *beacon* permet de contextualiser les messages en fonction du rayon dans lequel se trouve le visiteur.

La principale limite liée à l'utilisation marketing des *beacons* en point de vente est liée à la nécessité que la fonction Bluetooth et une application spécifique à l'enseigne soient activées par l'utilisateur du smartphone et qu'il accepte de recevoir des notifications.

Source : [www.definitions-webmarketing.com](http://www.definitions-webmarketing.com)

**Brand centric** : Stratégie de marketing centrée sur les marques.

Source : [www.bizcommunity.com](http://www.bizcommunity.com)

**Consumer centric** : Stratégie de marketing centrée sur les consommateurs.

Source : [www.dico.developpez.com](http://www.dico.developpez.com)

**Crowdsourcing** (en français, *Production participative*) : Mode de réalisation d'un projet ou d'un produit faisant appel aux contributions d'un grand nombre de personnes, généralement des internautes.

Source : [www.culture.fr](http://www.culture.fr) (France Terme)

**Cycle en V** : Le cycle en V est un standard de l'industrie du développement de logiciel et de la gestion de projet depuis les années 1980.

Source : Wikipédia

**CRM** (en français, *Gestion de la relation client (G.R.C.)*) : Mise en place de systèmes de gestion plus ou moins personnalisés de la relation commerciale qu'une marque souhaite entretenir avec ses clients. L'objectif est de parvenir à fidéliser ces clients en répondant le mieux possible à leurs attentes et leur ôtant toute envie d'essayer une autre marque. La démarche repose sur



l'idée que la prospection de nouveaux clients est plus coûteuse, notamment dans un environnement hautement concurrentiel, que la sédentarisation de ceux qui figurent déjà dans le portefeuille clients de l'entreprise et/ou de la marque.

Source : [www.e-marketing.fr](http://www.e-marketing.fr)

**Gamification** (en français, *Ludification*) : Transfert des mécanismes du jeu dans d'autres domaines, en particulier des sites web, des situations d'apprentissage, des situations de travail ou des réseaux sociaux. Son objet est d'augmenter l'acceptabilité et l'usage de ces applications en s'appuyant sur la prédisposition humaine au jeu.

Source : Wikipédia

**Marketing Cross-canal** : Le *cross-canal* est une technique de marketing utilisée dans le commerce donnant aux clients de nouveaux comportements d'achats. Lors de leur processus de décision pour l'achat d'un bien ou d'un service, les clients opèrent un changement de canal (moyen d'information) alors même qu'ils étaient tenus auparavant de réaliser l'ensemble des étapes de ce processus (identification du besoin, recherche des informations, évaluation des alternatives de choix, choix, évaluation post-achat) auprès du seul canal disponible, le magasin.

Source : Wikipédia

**Marketing multicanal** : Le marketing multicanal est un ensemble d'actions marketing combinant plusieurs canaux de sollicitation et de réponses consommateurs.

Tout l'art du marketing multicanal consiste à choisir le canal le plus approprié pour une action (coût et efficacité), à dégager des synergies entre les canaux et à centraliser et historiser les données marketing collectées sur l'ensemble des canaux.

Le marketing multicanal n'est qu'une composante d'une démarche multicanal plus globale dont l'importance est surtout apparue avec l'apparition d'internet qui a constitué pour beaucoup d'acteurs un nouveau canal marketing/vente.

Source : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

**Mobile to store** : Le *mobile to store* est le principe par lequel un individu utilise son téléphone mobile pour identifier et/ou accéder à un point de vente physique.

Vu du côté du responsable marketing, le *mobile to store* est l'ensemble des actions et dispositifs mis en place pour faciliter cette démarche.

Source : [www.definitions-webmarketing.com](http://www.definitions-webmarketing.com)



**Omnicanal** : Dans un contexte marketing, le terme d'omnicanal désigne le fait que tous les canaux de contact et de vente possibles entre l'entreprise et ses clients sont utilisés et mobilisés.

Source : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

**Opt in** : Se dit d'un fichier de données personnelles dans lequel un internaute ne peut être inscrit que s'il exprime explicitement son consentement.

Source : [www.culture.fr](http://www.culture.fr) (France Terme)

**Opt out** : Se dit d'un fichier de données personnelles dans lequel un internaute est inscrit sans son accord et continue de figurer tant qu'il n'a pas exprimé explicitement son refus.

Source : [www.culture.fr](http://www.culture.fr) (France Terme)

**Pick up in store** : Terme utilisé pour désigner le service par lequel on réalise une commande en ligne avant de la retirer en point de vente.

Source : [www.definitions-webmarketing.com](http://www.definitions-webmarketing.com)

**Prospect** : Consommateur susceptible d'acheter un produit donné.

Source : [www.culture.fr](http://www.culture.fr) (France Terme)

**Pure Player** : Acteur économique qui commercialise des produits ou des services exclusivement sur l'internet.

Source : [www.culture.fr](http://www.culture.fr) (France Terme)

**« Désilotage », silos, silos de données** : Terme illustrant le fait que dans de nombreuses entreprises les données relatives aux clients ou prospects qui sont obtenues sur différents canaux ne sont pas unifiées.

Il est par exemple possible qu'au niveau d'un point de vente physique on ne puisse avoir accès aux achats réalisés sur Internet par un client.

Les silos de données nuisent généralement à la qualité de la relation client et à l'efficacité des campagnes marketing.

Source : [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

**Sprint marketing** : Idée que les stratégies marketing s'inspirent de l'analyse du marketing (statistique, notamment), et que les deux contribuent à la définition du plan marketing.

Source : [www.sprintmarketing.com](http://www.sprintmarketing.com)

**Store to web** : Consiste pour le client à apercevoir un produit en magasin avant de l'acheter de chez soi sur internet.

Source : [www.lsa-conso.fr](http://www.lsa-conso.fr)

**Touchpoint** : Un Touchpoint décrit l'interface d'un produit, d'un service ou d'une marque avec des clients, non-clients, salariés ou d'autres parties prenantes, auparavant, pendant et après une transaction. Ceci peut être appliqué dans des environnements BtoB aussi bien que BtoC.

Source : Wikipédia

**Webmonitoring (en français, la surveillance Web)** : Le *monitoring* d'un site web est la pratique par laquelle on surveille, la disponibilité, les temps de réponse et les temps de chargement d'un site web.

Source : [www.definitions-webmarketing.com](http://www.definitions-webmarketing.com)

**Web to store** : L'expression web to store désigne le comportement d'achat par lequel le consommateur effectue une recherche d'informations sur Internet avant d'aller effectuer son achat en point de vente. La recherche peut porter sur le produit ou directement sur la localisation du point de vente le plus proche.

Source : [www.definitions-webmarketing.com](http://www.definitions-webmarketing.com)



# Remerciements

---

Ce guide pratique s'inscrit dans le cadre des actions engagées par la Commission Consommation du MEDEF.

Il a été élaboré par un comité de rédaction présidé par **Jean-Philippe Vanot**, président du comité Relation avec les consommateurs du MEDEF.

Et composé de :

• **Laure Baëté**, chargée de mission aux affaires juridiques  
Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD)



• **Sophie Bouteiller**, directrice de mission, responsable des partenariats  
CIGREF



• **Eléonore Davaux**, responsable d'études juridiques  
Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA)



• **Franck Derniame**, directeur des affaires juridiques et fiscales  
Fédération des Entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD)



• **Christophe Grison**, responsable juridique  
Fédération Française de la Franchise (FFF)



• **Athénaïs Rigault**, directrice hors-médias  
Union des annonceurs (UDA)



Pour le MEDEF :

- **Franck Avignon**, directeur de mission
- **Emilie Dumérain**, chargée de mission sénior
- **Anne-Florence Fages**, directrice de mission



◆ **Les rédacteurs du guide tiennent à remercier les entreprises ayant accepté de partager leurs bonnes pratiques :**

- Air France-KLM
- Auchan
- BNP Paribas Cardif
- Carlson Wagonlit Travel
- Darty
- Groupe Danone
- Kiabi
- La Française des Jeux (FDJ)
- Groupe La Poste
- Orange
- SCOR
- SNCF
- Showroomprivé

◆ **Nous remercions enfin chaleureusement les professeurs ayant contribué par leurs observations à enrichir ce guide pratique :**

- **Christophe Benavent**, professeur à l'Université Paris Ouest, directeur de l'École Doctorale EOS
- **Anne-Sophie Cases**, professeur à l'IAE Montpellier, École Universitaire de Management
- **Caroline Lancelot Miltgen**, professeur associée en marketing, Audencia Nantes École de Management
- **Gilles N'Goala**, professeur à l'Université de Montpellier 1
- **Alain Tedaldi**, délégué général de l'Institut Esprit Service









**MEDEF**

55, avenue Bosquet  
75330 Paris Cedex 07  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.com](http://www.medef.com)

**Contact :**

Franck Avignon  
[favignon@medef.fr](mailto:favignon@medef.fr) - 01 53 59 17 11