

# Guide de bonnes pratiques



## L'utilisation du numérique dans les relations clients

2017

# Edito

Par **Geoffroy Roux de Bézieux**, vice-président délégué du MEDEF

Jamais 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 n'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, 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, leur culture : il en va 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 leur relation clients, à l'aide d'exemples concrets issus des meilleures pratiques développées par des entreprises en France. Je vous en souhaite une bonne lecture.

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>METTRE EN PLACE SA STRATEGIE CROSS-CANAL.....</b>	<b>7</b>
	Eclairage académique sur le Chapitre I : L'OMNI-CLIENT FACE A L'OMNI-ENTREPRISE.....	15
<b>2.</b>	<b>REINVENTER LE MARKETING GRACE AU NUMERIQUE.....</b>	<b>17</b>
	Eclairage académique sur le Chapitre II : TRANSFORMATION DIGITALE ET MARKETING : LA CULTURE DES DONNEES.....	21
<b>3.</b>	<b>MISE EN RESEAU – INNOVATION – PARTENARIAT.....</b>	<b>23</b>
	Eclairage académique sur le Chapitre III : UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'INNOVATION.....	26
<b>4.</b>	<b>L'évolution des compétences et des métiers clients à l'heure du numérique .....</b>	<b>28</b>
	Eclairage académique sur le Chapitre IV : L'ENCHANTEMENT DU CLIENT ET DU COLLABORATEUR, UN MEME DEFI DE RE-HUMANISATION AU CŒUR DES ENJEUX DE CROISSANCE DE L'ENTREPRISE.....	32
<b>5.</b>	<b>CONFIANCE DANS LES OUTILS NUMERIQUES ET PROTECTION DES DONNEES.....</b>	<b>34</b>
	Eclairage académique sur le Chapitre V : CONFIANCE DANS LES OUTILS NUMERIQUES ET PROTECTION DES DONNEES.....	37
	<b>GLOSSAIRE MARKETING.....</b>	<b>39</b>
	<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>42</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'il y a quelques années, alors que l'entreprise était beaucoup plus informatisée que le citoyen, ce dernier est aujourd'hui en France plus numérique que l'entreprise** comme en atteste 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 la Grande-Bretagne et devant le Japon et les Etats-Unis).

A contrario, des études récentes des cabinets Roland Berger et Mc Kinsey 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 (pays 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 client, consommateur.

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, depuis 2015, nous avons constaté que la majorité des interactions du consommateur avec l'entreprise se font 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 traités (par exemple ceux relatifs à l'organisation et à la gouvernance interne tels 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 et pas uniquement sur les métiers clients,...).

**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'actions

Le MEDEF relève cinq principaux axes d'actions 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 des exemples de bonnes pratiques de nos entreprises et, d'autre part, par le point de vue d'un académique du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les cinq principaux axes d'actions sont :

- **Mettre en œuvre une stratégie cross-canal.** Nous l'avons 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 le big data permet la création de nouveaux services ultra personnalisés et oblige le marketing à se réinventer, 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 clients.** Les salariés de l'entreprise et tout particulièrement ceux en charge de l'expérience client sont bien sûrs des acteurs majeurs de la différenciation des services et de la fidélisation des clients. L'entreprise doit savoir faire évoluer les métiers de ses salariés, autour de la notion de « symétrie des attentions ».
- **Créer / conserver la confiance du consommateur.** Face à une profusion exponentielle d'offres, la confiance que le client a envers l'entreprise fait bien souvent la différence. Fournir des services personnalisés non intrusifs préservant la sécurité des données personnelles clients sera, nous le verrons, un constituant fondamental de cette confiance.

Le MEDEF a lancé en octobre 2016 un outil pratique afin d'aider et d'accompagner les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs dans leur transformation numérique. Il est disponible à l'adresse suivante : [www.diag-numerique.fr](http://www.diag-numerique.fr). Ce site Web gratuit, ouvert à tous et facile d'utilisation permet aux chefs d'entreprise de réaliser un diagnostic de la maturité digitale de leur société : où en suis-je ? Quel usage mon entreprise fait-elle et peut-elle faire du numérique ?

# 1. METTRE EN PLACE SA STRATEGIE CROSS-CANAL

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, 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 ventes physiques ?

## Illustration chez Auchan

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.

## Illustration de la Maison des Travaux

Une illustration remarquable d'un réseau de franchise de courtage en travaux qui s'était développée en 2008 uniquement via un site web. L'enseigne La Maison des Travaux a, quelques années plus tard, fait évoluer son concept en développant des agences afin d'accueillir les clients. Ainsi, le site internet fonctionne comme un point de vente ouvert 24 heures sur 24. Il assure une plus grande visibilité à l'enseigne et permet aux clients de s'informer, de demander des devis et de comparer les offres dans un domaine qui est souvent anxiogène pour le client. C'est alors au monde physique de prendre le relai. Le courtier va ainsi accompagner son client dans la concrétisation de son projet de travaux.

**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 choisie par l'entreprise : pure players, grandes entreprises, réseaux intégrés, de franchise, de coopératives, de distribution sélective, 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 qui peut offrir aux entreprises de formidables opportunités de développement.

## 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 telles que les services informatique, relation clients et marketing vont devoir coopérer afin de gérer de manière efficiente la donnée client.

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 tels qu'un réseau social interne.

#### Illustration chez Kiabi

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

**Comme nous le verrons au chapitre 4 de ce Guide, l'implication de l'ensemble des salariés dans la stratégie cross-canal est primordiale pour assurer le changement culturel au sein de l'entreprise qui devra adapter ses différents services et créer de nouveaux métiers.**

**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, notamment 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.

### Illustration chez Orange

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 utilise 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 : organisationnel, culturel, logistique... 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 déclouonnement et une mobilisation transversale de métiers aussi divers que ceux du vendeur, du conseiller clients, du technicien d'intervention, voire du responsable d'exploitation du réseau, du responsable de *supply chain* ou du chef de produit.

### Illustration chez Orange

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 techniques 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.

### Illustration chez 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).

Les PME et ETI ont aussi tout intérêt à développer une stratégie cross-canal, facilitant le parcours client.

### Illustration chez Autosur

Les centres de contrôle technique automobile Autosur ont mis en place depuis janvier 2012 la prise de rendez-vous en ligne, accessible 24h24, d'un simple clic. Cette possibilité complète la prise de rendez-vous traditionnelle par téléphone. L'automobiliste reçoit aussitôt un SMS de confirmation et un SMS de rappel la veille du rendez-vous.

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 produits en magasins/l'exhaustivité, l'assurance et l'information avant/après-vente en ligne...

### Illustration chez Auchan

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 promos d'un hyper et le web ne doit pas se priver de proposer une offre XXXL 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.

### Illustration chez Autosur

Certains centres Autosur incitent les automobilistes à choisir la prise de rendez-vous sur Internet vs le téléphone en offrant une réduction de 5 à 10 euros via ce canal. Pour Autosur, l'avantage est double : l'inscription sur Internet ne nécessite pas l'intervention de la plateforme téléphonique de prise de rendez-vous et limite les éventuelles erreurs de saisie de l'opérateur. Un paiement en ligne est aussi disponible.

Une stratégie cross-canal réussie doit permettre *in fine* au consommateur d'acheter le produit qu'il souhaite ou bien d'effectuer sa prise de rendez-vous 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'encontre (II).

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

Pour l'entreprise, une stratégie cross-canal est à la fois 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 d'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 palier 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 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 :

- **Web to store** : stratégie qui 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 constitue également un atout indéniable 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. Ainsi, 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 afin de faire face au phénomène de « showrooming » (c'est-à-dire, l'intérêt pour les clients de venir se renseigner en magasin et de concrétiser 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 crosscanal en devenant un élément incontournable, voire le pilier central.**

Le mobile est devenu l'un des canaux piliers de la relation client, principalement en permettant de remettre le consommateur au centre de sa stratégie (stratégie consumer centric) et en répondant à une problématique d'immédiateté chère à ce dernier qui veut tout, tout de suite.

### Illustration chez Orange

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, de géolocalisation, de téléchargement et mises à jour d'applis, de 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 II 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.

### Illustration chez Orange

Le pick up in store d'Orange est une illustration de solutions 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.

### Illustration chez Kiabi

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 leur faciliter leur choix. Des bornes interactives en cabines d'essayage aujourd'hui déployées dans tous les magasins proposent des achats de produits ou services complémentaires (ourlets, 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.**

### Illustration chez Orange

Ainsi que le précise Orange les clients aspirent à se sentir toujours reconnus et appréciés. Cela passe notamment pour un acteur « telco » par un management plus transparent et personnalisé de la qualité du service rendu, par la recommandation et la promotion de services adaptés aux usages et centres d'intérêt de ses utilisateurs, de façon à consolider avec chacun d'eux des relations engageantes et fidélisantes. Grâce au crosscanal et aux multiples sources d'informations 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 annonceurs. 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 effets usants...

### Illustration chez Kiabi

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 de connaissance client unique. 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'annonceur 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 ciblés et personnalisés**. D'après l'Observatoire du marketing client\*, 62% des annonceurs interrogés ont déclaré détenir une telle base.

### C - Développer et nourrir une relation avec le consommateur plus intense, durable et implicite

Le crosscanal 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. Les téléconseillers doivent être formés en conséquence (cf chapitre 4). 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 »**.

#### Illustration chez Evian (Danone Eaux)

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 généré par les internautes à la Smart drop, objet connecté pour commander directement son ravitaillement en eau à Evian, au site 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 réfléchiée dans le cadre d'une stratégie globale crosscanal, se révéler une opportunité car l'écoute de ses consommateurs est sans conteste le meilleur moyen de les comprendre et ainsi de mieux répondre à leurs attentes. Les impliquer nécessite d'aller un cran plus loin : il s'agit de faire appel à eux, dans le cadre de démarches collaboratives, voire de co-création.

#### Illustration chez Feyel-Artzner

La marque de foie gras, Feyel, qui appartient à Feyel-Artzner, une PME de l'Est de la France, a choisi de développer des liens avec sa communauté d'amateurs de foie-gras via les réseaux sociaux. La marque est ainsi présente sur Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest et a même une chaîne YouTube. Selon les réseaux, la marque communique différemment afin de s'adapter au positionnement de chacun. Sur Facebook, Feyel cherche tout particulièrement à engager les consommateurs au travers de jeux ou en leur faisant découvrir ses coulisses, mais aussi en leur proposant de noter ses produits ou de donner leur avis sur un nouveau packaging dans une démarche collaborative. Twitter reste encore d'usage limité pour des communications variées en lien avec l'actualité (institutionnelle, économique, résultats d'étude sur le foie gras...). Les autres réseaux, au travers de photos ou de vidéos sont plus tournés vers un double objectif de sublimation des produits mis en situation et de source d'inspiration.

### Illustration chez Kiabi

Kiabi a testé sa communauté de clients dans le cadre d'opération de crowdsourcing ou bien par le biais de sa page Facebook. Le réseau social se prête en effet particulièrement bien à la stratégie de l'enseigne. Présente depuis au moins six ans, elle y enregistre aujourd'hui près de 3,2 millions de fans sur sa page française. 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 privilégiées 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.

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 posé 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'accession 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.

### Illustration chez Orange

Ainsi qu'Orange l'exprime, les acteurs en pointe de la transformation digitale de la relation client ont su faire leur une approche "customer centric" gouvernant l'ensemble des points de contact entre la marque et chacun de ses clients.

Cette recherche n'est pas seulement l'apanage des grands groupes. Bien au contraire, généralement souples et agiles, les PME peuvent aisément « entrer dans les chaussures de leurs consommateurs » afin de les remettre au centre de leur stratégie et ainsi optimiser l'expérience clients qu'elles offrent.

# Eclairage académique sur le Chapitre I : L'OMNI-CLIENT FACE A L'OMNI-ENTREPRISE

par Gilles N'GOALA, Professeur à l'Université de Montpellier

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, hôpital, 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 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. 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 particulière. 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 : Centralisation, Automatisation, Rationalisation, Externalisation) et une digitalisation accrue des rapports. 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.

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 web, 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).
- 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 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.

## 2. REINVENTER LE MARKETING GRACE AU NUMERIQUE

### 1 - Constat de ruptures

Une étude récente d'Accenture fondée sur des entretiens avec les responsables marketing de grandes entreprises (CA 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 Mine 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 bébé en rollers buvant de l'Evian), les **4 phases du marketing** sont impactées :

- Les études marchés qui, comme on l'a vu, évoluent vers des analyses de conversations ;
- Les contacts clients qui évoluent d'un nombre de points de contacts physiques et téléphoniques restreints à une multitude de contacts on line dans de nombreux réseaux ;
- Le contenu du message échangé qui évolue de la standardisation à la personnalisation et même à la co-crédation de contenu avec les clients ;
- L'acte d'achat qui devient de plus en plus, pour tout ou partie, on line (par exemple dans la grande majorité des cas un achat en boutique est précédé d'une visite du site on line).

### 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 et former les marketeurs aux ruptures liées à la digitalisation

Les bonnes pratiques illustrant ces pistes d'actions sont indiquées dans le chapitre 4 consacré aux compétences.

#### B - Réinventer le service client avec les réseaux sociaux et les applications de messagerie

Le premier canal numérique utilisé par l'entreprise est le portail qu'elle a développé elle-même, mais ce canal, qui est nécessaire, est 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.

En effet, proposer un service client de qualité via les réseaux sociaux et les applications de messageries mobiles est une des clés du combat que doivent mener les entreprises dans les années à venir pour fidéliser leurs clients ou en trouver de nouveaux. Et ceci est vrai tout autant pour les grandes que les petites entreprises. Une étude du Gartner Group de 2015 montrait déjà que pour 89% des entreprises sondées, il était évident que l'expérience consommateur serait le point le plus important de leurs futures confrontations avec leurs concurrents à partir de 2016.

Le niveau d'exigence sans cesse plus élevé des nouveaux consommateurs mobiles et connectés est un défi énorme pour les secteurs offrant des produits ou des services au grand public. Les grandes marques en pointe aujourd'hui ambitionnent de pouvoir répondre à la majorité des requêtes clients sur Facebook

en moins d'un quart d'heure quand il s'agit d'une réclamation et dans tous les cas sous la barre des deux heures... C'est d'ailleurs la performance à réussir pour qu'une marque obtienne le badge Facebook « very responsive to messages » (répondre à 90% des messages directs en moins de 15 minutes.

### 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 en 24H ce qu'aucun média traditionnel n'aurait pu faire.

Et bien sûr le volume de questions posées aux marques sur Facebook explose : selon une étude 2015 réalisée auprès de plus de 66 000 marques, ce nombre augmente de 74%... par trimestre ! Cela nécessite de former d'urgence une nouvelle génération de managers et conseillers clients, et de mettre à leur disposition de nouveaux et puissants outils pour relever ce défi. Car les clients connectés d'aujourd'hui veulent non seulement que l'on leur réponde très rapidement, efficacement et, spécialement sur Facebook, mais aussi avoir une réponse clairement « humaine » - signe de la considération de la marque ou de l'entreprise pour eux.

Il y a donc un paradoxe apparent. Pour arriver à relever ce défi, les entreprises vont devoir revoir leur organisation et s'outiller. La stratégie qui consisterait à vouloir tout automatiser est vouée à l'échec - à l'instar de quelques expériences désastreuses de SVI (Serveurs Vocaux Interactifs) dans les années 90. Il faut aujourd'hui donner les moyens à ceux qui répondent de pouvoir le faire rapidement et qualitativement. C'est là où des technologies nouvelles s'appuyant sur l'intelligence artificielle (Natural Language Processing, Moteur de suggestion, Machine Learning etc.) vont pouvoir soulager les équipes des tâches les plus répétitives tout en les aidant à bâtir de vraies réponses « humaines » et pertinentes...

### Illustration par l'action accompagnement réseaux sociaux de la start up Alcméon

La startup française Alcméon avec sa plateforme « Saas » permet à ses marques clientes de répondre aux consommateurs sur Twitter, Facebook et Instagram, et même d'en trouver de nouveaux via un algorithme de "social selling".

On en trouve une illustration avec ce qui a été fait pour [Voyages-sncf.com](http://Voyages-sncf.com) : Voyages-sncf utilise Alcméon pour répondre à toutes les questions posées sur Twitter et Facebook en moins de deux heures. Le site utilise aussi Alcméon pour promouvoir des services encore méconnus comme les instants V (service de billetterie de spectacles en France), non pas par l'intermédiaire de la publicité classique, mais en répondant directement aux demandes publiques (par exemple un tweet comme "une idée de spectacle ce soir à Lyon?")... Service as Advertising en somme. Et cerise sur le gâteau, en plus de travailler efficacement l'image de marque, cette approche génère aussi un ROI immédiat et mesurable

## C - 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

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.

### Illustration chez Carlson Wagonlit Travel

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.

## D - Etre innovant, y compris avec ses clients, en matière de contenu

La profusion des réseaux et des supports d'information numérique accessibles ATAWAD (any time any where any device) fait que le client est submergé par des volumes d'information considérables. Dans cet environnement, pour qu'un fournisseur de services soit perçu, il lui faut tout d'abord produire des contenus simples, créatifs et parfaitement en adéquation avec le support de diffusion utilisé, et ensuite donner de plus en plus 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 avec l'agence interactive DISKO

L'agence DISKO en privilégiant les possibilités offertes par les technologies CSS et HTML5 voire WebGL a développé pour ses clients entreprises de véritables expériences de navigation et d'interaction. Par exemple : Hermès, pour son site monde, propose à ses visiteurs de se perdre (volontairement) dans différentes expériences interactives, visuelles, sonores, vidéos immergeant l'internaute dans l'univers de chaque produit proposé. Autre exemple : Roger & Gallet qui plonge les internautes dans sa French joie de vivre et ses nouveaux rituels grâce à un pop up book interactif ; ou encore Hennessy qui s'appuie sur ces technologies pour faire vivre une expérience sonore et personnelle à ses consommateurs leur permettant de découvrir leur personnalité simplement en écoutant leur voix.

### Illustration chez Danone

Danone a de son côté 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.

## E - Optimiser l'expérience utilisateurs (UX) sur plate-forme numérique

Comme nous l'avons mentionné dans les illustrations précédentes, la qualité de l'expérience utilisateur sur le support numérique sera un facteur clé de succès. La FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) a consacré à ce sujet de l'UX un très intéressant dossier (Lab n°12 de février 2016). On y découvre notamment que les utilisateurs mobiles sont cinq fois plus enclins à abandonner leur tâche si le site n'est pas optimisé pour mobile (Lavacon 2014) ou encore que les vidéos aident à persuader 73% des utilisateurs à acheter un produit ou service (Animoto Survey 2014).

### Illustration chez Marco Vasco avec le soutien de ContentSquare

La société Marco Vasco utilise la solution SaaS de ContentSquare, des ateliers de co-production ont permis la mise en place d'un cycle d'itération continue dynamique et soutenu synonyme d'évolution constante du site. Comme le souligne Mathieu Bouchara, co-Founder E-commerce & Digital Marketing, Directeur de Marco Vasco : « au-delà de la data, la solution a instauré une réelle stratégie ROIste ; les équipes travaillent dans l'agilité avec une solution accessible à tous, une vraie valeur ajoutée pour booster notre performance au quotidien ».

### F - Créer de nouvelles formes d'actions entre marketing et développeurs (notamment à la DSI)

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, plus d'expérimentation.

### 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 ». 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 les équipes innovation et relation clients.

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

# Eclairage académique sur le Chapitre II : TRANSFORMATION DIGITALE ET MARKETING : LA CULTURE DES DONNEES

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 développer la chambre d'écho du social et constituer 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 client.

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 qu'ils 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, 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 révèle fondamental 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.**

# 3. MISE EN RESEAU – INNOVATION – PARTENARIAT

## 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 : l'apparition de nouveaux acteurs viennent directement concurrencer l'entreprise 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. 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 d'une part, les acteurs de la nouvelle économie qui révolutionnent le quotidien et, d'autre part, 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, 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 ensemble 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), la mesure 16 relative aux nouveaux rapports entre les entreprises et leur environnement, vise à « enrichir la dimension « usage » des pôles de compétitivité : partenariats avec des PME/start-ups, recherche publique et privée, fabrique d'usages, innovation de services ».

### Illustration sur le financement de l'innovation chez Edenred

Depuis le début des années 2010, Edenred a mis en place une stratégie orientée vers les start-ups, qui se décline autour de deux axes :

1. Participation directe au capital de start-ups avec la création d'un fond d'investissement, **Edenred Capital Partners, qui est une initiative du groupe Edenred dans le Corporate Venture Capital.**

La démarche vise à identifier des entrepreneurs de talent à la tête d'entreprises et de projets innovants à fort potentiel de croissance et qui se positionnent sur des secteurs adjacents aux métiers du groupe Edenred. Les participations sont minoritaires, et il s'agit généralement de co-investissement avec d'autres fonds d'investissement. L'apport d'Edenred est financier mais l'entreprise contribue également à la réflexion stratégique et commerciale des start-ups aux côtés des entrepreneurs.

2. Participation par l'intermédiaire du fond d'investissement de Partech International pour promouvoir l'innovation. Les projets ciblent les entreprises innovantes à fort potentiel de croissance dans des secteurs tels que les avantages aux salariés, la gestion des frais professionnels, la motivation et les récompenses, les ressources humaines, FinTech

Edenred développe cette stratégie en s'appuyant sur une politique ressources humaines et IT commune pour créer un esprit start-up au sein du Groupe, par l'intermédiaire de la participation aux incubateurs, les stages de formation dans leurs environnements, la réalisation d'hackathon, l'adaptation de méthode Agiles et Devops, la création des plateaux pour les développements des nouvelles offres.

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 : GAFA, 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-ups, 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 aux partenariats ;
- 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, Zovox 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 III : UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'INNOVATION

par Anne-Sophie CASES, Professeur à l'IAE Montpellier - Ecole 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, 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'a fait que faciliter ce phénomène et donner plus de pouvoir au client (« **Customer Empowerment** »).

## 1- Le client dans le processus de co-crédation 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. 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 l'intention d'obtenir une récompense, motivation extrinsèque, ou être motivé par le caractère ludique et le plaisir à co-crédier, motivation intrinsèque.

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-crédation 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, Jaweck & Mühlbacher 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.
- **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.

### Les risques de la co-création

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.

## 4.

## L'évolution des compétences et des métiers clients à l'heure du numérique

L'apparition de nouveaux acteurs qui viennent directement concurrencer et menacer les entreprises, petites et grandes, sur leur cœur de métier exacerbe la concurrence. Les causes en sont la faiblesse des coûts d'accès à la technologie, associée à l'accélération de ces mêmes technologies, et aux modèles de gratuité qui y sont liés. Les approches existantes pour décrire les modèles d'affaires ne sont plus adaptées aux nouveaux modèles d'entreprises à l'ère du numérique : les technologies et les services deviennent obsolètes plus rapidement que par le passé, le besoin d'agilité pèse sur les capacités de production, la coopération devient incontournable.

Dans ce contexte, chez l'artisan ou la PME/TPE, autant que pour la grande entreprise, la proximité avec le client (certains acteurs parlent même « d'intimité client ») est un point clé de la réussite de leur activité. Dès lors, que l'on soit artisan ou multi-nationale, les enjeux sont identiques : il s'agit de fidéliser le client et de renforcer sa confiance en lui offrant une expérience client personnalisée et optimisée ceci afin de pérenniser la relation, tant en interne qu'en externe. Car, dans ce monde numérique, il est indispensable de faire évoluer les métiers de contact clients au regard des évolutions profondes des attentes de ce dernier.

**Cette évolution s'inscrit dans ce que l'on appelle la « symétrie des attentions® », principe fondamental du management.**

### Illustration – La Poste

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 ». Elle précise que « 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 avec le client ou pas, dans chaque dimension de la relation de service : avec le client, entre le manager et ses collaborateurs et entre services. »

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.

Ainsi, les métiers en relation avec les clients évoluant au rythme des nouvelles technologies et de nouveaux métiers ont également vu le jour pour répondre à ces nouveaux besoins. Ce chapitre est par définition non exhaustif car le rythme des évolutions est trop soutenu pour définir une photographie figée des nouveaux métiers et compétences induits par le numérique dans un métier, quel qu'il soit. Cependant, s'agissant des métiers dans le marketing digital, ce qui change avec le numérique réside dans les points suivants :

- **La technicité** : avoir un vernis technologique est devenu indispensable dans les métiers du marketing, c'est un territoire commun avec les DSI ;
- **La temporalité** : être agile et faire avec le temps réel, être capable de proposer des plans marketing à 6 mois, alors qu'auparavant on travaillait à 3 ans, 5 ans voire plus ;
- **Le ciblage** : faire du quantitatif personnalisé (personnalisation de masse), cœur de la discipline.

Ce qui est nouveau en matière de recrutement dans les métiers de la communication et du marketing, c'est la difficulté à anticiper les profils. Certains métiers ne disparaissent pas mais évoluent, ils se scindent par spécialités au fur et à mesure qu'ils gagnent en maturité. Par exemple, le Chef de pub / Vendeur Média / Media Planer, qui est un métier « résiduel », devient Trader dans les métiers « émergents », tout comme le Traffic Manager dans les métiers « dominants » devient lui aussi Trader dans les métiers « émergents ». De même, le Community Manager (métier « dominant » aujourd'hui) tend à se scinder en deux métiers distincts, avec le Content Manager et le Social Media Manager<sup>(1)</sup>.

### Illustration de cette problématique recrutement à 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 a été recrutée en externe le plus souvent venant de l'univers de 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 produit à un recrutement privilégiant la pluralité d'expériences sectorielles et bien sûr la capacité digitale.

Pour **CWT** l'acquisition de WorldMate lui a permis de se doter de ses propres solutions et technologies mobiles.

## 1 - Les métiers du marketing à l'ère du digital

Le marketing digital apparus ces dernières années désigne l'ensemble des techniques marketing qui utilisent les supports et canaux digitaux et le traitement de données (big data). Il recouvre essentiellement les applications marketing liées à Internet (webmarketing), mais également celles liées aux téléphones portables, tablettes, géolocalisation et autres applications.

Même si les deux domaines sont évidemment indissociables et complémentaires, le marketing digital se distingue du marketing « *off line* » ou traditionnel par de nombreux aspects qui introduisent une réelle rupture et un nouveau paradigme, avec pour conséquence une évolution des métiers du marketing et l'apparition de nouveaux métiers.

Il faut donc à la fois former l'ensemble des marketeurs aux ruptures liées à la digitalisation et recruter sur ces nouveaux métiers.

### Illustration par les programmes de formation de Danone pour les marketeurs

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

Focus sur quelques nouveaux métiers du marketing :

« Le **chef de projet e-CRM** (electronic Customer Relationship Management) gère la relation client sur Internet. En étroite relation avec les équipes informatique, marketing et vente, il assure le marketing relationnel pour l'ensemble des plates-formes numériques d'une entreprise et met en œuvre des campagnes de gestion de la relation client destinées au Web. »<sup>(2)</sup>

« Le **chargé de communication Web** œuvre à la promotion et à la valorisation de l'organisation (entreprise, administration, ...) et de son offre ou de ses services sur Internet. Responsable de la mise en place de la stratégie de communication de l'organisation sur le Web, il identifie et met en œuvre les moyens nécessaires à la déclinaison de cette stratégie. Il est amené à travailler en collaboration avec le webmaster, le webmarketeur, ainsi qu'avec le comité de direction. Le chargé de communication Web exerce principalement dans de grandes entreprises. »<sup>(3)</sup>

(1) - Voir l'étude « Métiers et compétences du marketing et de la communication dans un contexte de transformation digitale » - IAB, 2015.

(2) - Source : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/chef-de-projet-ecrm-customer-relationship-management>

(3) - Source : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/charge-de-communication-web>

« Le m-marketeur (pour mobile-marketeur) intègre le mobile à la stratégie marketing globale d'une entreprise. Il développe un plan marketing mobile dont il coordonne les actions. Professionnel du marketing digital et de la relation client en ligne, il répond aux objectifs de développement de la marque, de conquête de nouveaux clients, de génération de revenus et de fidélisation de la clientèle sur les terminaux mobiles comme les smartphones et les tablettes numériques. »<sup>(4)</sup>

La nécessité de travailler beaucoup plus rapidement, d'une part, et 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 plus d'expérimentation.

## 2 - Les métiers à la limite du marketing et des systèmes d'information

Avec l'ère numérique, des nouveaux métiers se sont développés à la frontière entre le marketing et l'informatique, notamment pour traiter les données personnelles des clients au plus près. Dans le « Top 10 » des métiers amenés à perdurer dans le temps, se trouvent les métiers suivants :

- Data Scientists,
- Tous les métiers qui touchent au mobile : chef de projets web mobile / e-CRM, responsable de la stratégie mobile,
- Marketing digital : directeur marketing digital,
- Gestion de l'e-réputation : chargé de communication web et digital brand manager, consultant web analytique, consultant e-réputation,
- Animation de communautés : animateur de communautés.

Pour favoriser la publicité comportementale ciblée, pour adresser des offres les mieux adaptées à un instant T à leurs clients, les entreprises se dotent ainsi de « Data Analysts », « Data Scientists » ou encore de « Data Engineers ». Apparaissent également les « Chief Data Officers » et les « Data Privacy Officers » qui eux, sont plus spécifiquement axés sur le traitement des données, y compris personnelles. Ils deviennent alors des collaborateurs clés au sein de l'entreprise. Ces nouveaux professionnels, maîtrisant pour certains l'informatique et le droit, pour d'autres l'analyse statistique et les formules mathématiques, ont ainsi une double casquette : ils interviennent notamment dans le traitement des données pour cibler et désigner au mieux les offres de l'entreprise, tout en garantissant un usage responsable et éthique des données, base de la confiance sans laquelle l'économie numérique ne pourrait se développer harmonieusement.

Un exemple avec le Data Engineer<sup>(5)</sup> : le Data Engineer est garant de l'accès qualitatif aux sources de données. Il s'assure de la maîtrise de la donnée et est garant de la qualité de son utilisation (référencement, normalisation, et qualification) afin d'en faciliter l'exploitation par les équipes (Data Analysts et Data Scientists). Il contribue également à la définition de la politique de la donnée et à la structuration de son cycle de vie dans le respect des réglementations en vigueur, en collaboration avec le « Chief Data Officer ». Son périmètre d'intervention est axé sur les systèmes applicatifs autour de la gestion de la donnée et du traitement, et sur les plateformes Big Data, IoT, ... Il assure la supervision et l'intégration des données de diverse nature qui proviennent de ces sources multiples et vérifie la qualité des données qui entrent dans le datalake (il recette de la donnée, supprime les doublons, ...)."

## 3 - Focus sur les métiers en contact avec les clients : une adaptation des métiers existants et de nouveaux métiers émergents

La relation client est un poste clé dans chaque entreprise. Que ce soit à distance ou sur place, la personne travaillant dans la relation client représente son entreprise et doit être capable de répondre aux besoins de la clientèle concernant les produits et les services proposés.

À l'écoute du client, le responsable de la relation client répond à ses questions, maîtrise les produits ou services vendus par l'entreprise. Il a un sens développé du contact et fait preuve d'empathie. La maîtrise des nouvelles technologies de communication devient également indispensable car l'échange avec le client se fait de plus en plus par internet, et plus seulement par téléphone ou en se déplaçant en boutique.

(4) - Source : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/m-marketeur>

(5) - Nomenclature RH - Version 2016 (CIGREF) : à paraître en octobre 2016

L'offre d'emploi pour les candidats connaît ainsi une évolution vers la relation à distance dans laquelle le centre d'appel devient le premier lieu de travail. Avec l'apparition des réseaux sociaux, de nouveaux postes ont été créés sur le marché, comme celui de Community Manager ou de consultant SMO. La formation devient donc un élément essentiel et nécessaire pour faire évoluer ces métiers de la relation clients à l'aune du numérique et de la cross-canalité recherchée de plus en plus par les entreprises pour répondre aux besoins des clients et pérenniser la relation avec lesdits clients. Former les salariés aux outils et le cas échéant, créer de nouveaux postes comme celui de webdesigner, de webmonitoring, de e-merchandiser ou bien encore de community manager sont deux actions sur lesquelles l'entreprise doit réfléchir et consacrer du temps. 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 ?

### Illustration – Darty

**Darty** a mis en œuvre la « symétrie des attentions » 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. 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.

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.**

### Quelques illustrations chez Kiabi et Auchan

« 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 leurs noms, ...) ainsi que de la création d'une Charte Qualité Service (temps d'accueil, quid d'un produit en rupture de stock, ...). »

### Focus sur quelques nouveaux métiers contacts clients

« Le community manager, ou animateur de communautés web, est un expert des communautés en ligne. Son rôle est de fédérer une communauté d'internautes autour d'un intérêt commun et d'animer les échanges sur ce thème, tout en veillant au respect des règles de bonne conduite au sein de la communauté. Le community manager a pour mission principale de développer la présence de l'organisation dont il se fait le porte-parole (marque, association, personnalité...) sur les médias sociaux. »

« Le consultant SMO (Social Media Optimization) est un expert de l'optimisation des médias sociaux. Sa mission consiste à développer la présence sur le web, l'audience et la fréquentation d'un site Internet grâce aux possibilités offertes par le web social (ou web 2.0). Les activités du consultant SMO viennent compléter celles du consultant SEO (Search Engine Optimization), avec lequel il est amené à collaborer régulièrement. »<sup>(6)</sup>

« Le webdesigner (ou designer d'interfaces web) est chargé de concevoir et de réaliser le design d'une interface web : son métier ne se résume pas à la conception graphique seule car il s'attache avant tout à la formalisation des interactions des pages du site web. Créatif et novateur, il tient néanmoins compte des contraintes spécifiques au support Internet en termes d'ergonomie, d'utilisabilité et d'accessibilité. »<sup>(7)</sup>

(6) - Définition de pubdigitale – source : <http://www.pubdigitale.fr/metiers-de-la-publicite-digitale/consultant-smo/>

(7) - Définition – source : <http://www.metiers.internet.gouv.fr/metier/webdesigner>

# Eclairage académique sur le Chapitre IV : L'ENCHANTEMENT DU CLIENT ET DU COLLABORATEUR, UN MEME DEFI DE RE-HUMANISATION A L'HEURE DU NUMERIQUE

par Alain TEDALDI, Délégué Général de l'Institut Esprit Service

Dans une société qui met à l'honneur les usages, recherche l'émotion à tout prix et valorise les expériences en rupture, **le copier-coller des recettes managériales traditionnelles ne suffit plus** pour que l'entreprise soit en phase avec ses marchés, compétitive, agile et numérique, suffisamment attractive et donc porteuse de sens auprès des jeunes talents, collaborateurs et écosystèmes.

**L'enchantement devient un enjeu prioritaire de direction générale !** A l'heure de la réputation digitale, du mobile commerce (4 milliards de smartphones et tablettes dans le monde en 2018), de la désintermédiation en C to C, de la disponibilité attendue en 24/24 et du mimétisme croissant des comportements d'achats, **le client est à la fois acteur, consommateur, prescripteur et influenceur. Il apprécie la cohérence entre l'offre, l'expérience qui lui est proposée et les valeurs affichées. Et sur les médias sociaux, l'émergence d'une solidarité quasi tribale entre individus fait qu'il recommandera s'il est enchanté par l'expérience proposée, ou a contrario qu'il « réglera ses comptes » avec celui qui n'est pas réellement authentique.**

**L'ère de l'entreprise ouverte sur la société.** De plus en plus, l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise est et sera en contact avec l'extérieur et donc 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 repenser les relations avec les clients.** Plus l'entreprise se connaît, sera lucide sur ses forces et faiblesses, plus elle embarquera ses collaborateurs pour proposer des expériences durables, fluides, personnalisées et cohérentes. Cela est d'autant vrai dans un contexte d'ubérisation et de désintermédiation qui rebat les cartes, secoue les organisations et remodèle la quasi-totalité des secteurs d'activité.

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. Néanmoins, si l'holocratie et le modèle Zappos ne seront pas transposables partout, l'on observe une montée en puissance de revendications pour un autre management autour **du droit à l'essai, et donc à la réussite mais aussi à l'erreur**, de la prise d'initiative et de responsabilité. Cela doit concourir à dépasser les lignes hiérarchiques à l'ancienne, promouvoir le *bottom-up* et l'horizontalité et **valoriser les 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, fondé sur des valeurs de coopération et confiance, liberté et autonomie, authenticité et transparence, partage ou audace.** Elles sont créatrices de ruptures et en demande d'un lien social renforcé.

**Une démarche de fond de plus en plus partagée positionne l'enchantement comme un objectif d'entreprise en soi, l'on parle déjà d'expérience client incomparable ou mémorable dans certains comités exécutifs et dans les plans stratégiques.** 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.

Pour conclure, il ne faudrait pas résumer la démarche d'enchantement à des enjeux de digitalisation globale, en omni-canal. L'irruption des nouvelles technologies, des outils de prédictibilité et de l'intelligence artificielle, chatbots auto-apprenants par exemple, dans l'expérience client va faciliter le traitement rapide de volumes d'informations. Mais au-delà de cette capacité renforcée de collecte et d'analyse des données, **l'e-commerce s'appuiera de plus en plus sur l'émotion et sur une vision systémique de la relation avec le client, qui remet en cause les verticalités bien connues.** Pour y parvenir, les entreprises doivent redonner de la valeur au point de vente physique grâce à 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'ordre culturel, 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.

**Pas d'enchantement de la personne, qu'elle soit à un moment donné client ou collaborateur, sans (ré)-concilier humain et numérique.** Cela va devenir une des priorités de tout entrepreneur. La recherche d'émotion et de plaisir devient une variable forte et un critère de choix dans le travail ou dans la consommation. Le Lab de l'enchantement nouvellement créé par l'Institut Esprit Service répond à ces aspirations des personnes, clients, collaborateurs, consommateurs, citoyens, en apportant aux entreprises des éléments de réponse sur la complémentarité entre humain et numérique, et sur les voies et moyens pour contextualiser les expériences clients et en faire de véritables œuvres d'art. Pas d'enchantement sans émotions, sans envie, sans valeurs, sans lien social.

## CONFIANCE DANS LES OUTILS NUMERIQUES ET PROTECTION DES DONNEES

### 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 de 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 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 : visant en particulier à fournir des plateformes technologiques sécurisées et flexibles pour l'économie numérique et à 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 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 et tiers de confiance 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**. Le règlement européen sur la protection des données à caractère personnel, adopté le 14 avril 2016, y concourt. Ce règlement sera applicable en mai 2018 mais les entreprises doivent s'y préparer dès maintenant afin d'anticiper les impacts structurels et opérationnels des dispositions nouvelles comme par exemple les droits à la portabilité et à l'effacement, le principe d'accountability, impliquant pour les entreprises de prendre les mesures appropriées pour protéger les données personnelles et de démontrer que ces mesures ont été prises, la protection des données dès la conception et par défaut (Privacy by Design and by default), la réalisation d'analyses d'impact (Privacy Impact Assessment) ou encore la désignation d'un délégué à la protection des données (Data Protection Officer).

Les chartes peuvent être un bon moyen d'informer et de sensibiliser aux règles applicables en matière de protection des données personnelles dans l'entreprise. **CDO Alliance ([www.cdoalliance.org](http://www.cdoalliance.org)) a par exemple rédigé une « Charte des principes clés concernant le traitement des données relatives à la personne », destinée aux responsables des traitements de données personnelles**. Cette charte permet d'avoir une vue d'ensemble des principes de conformité à respecter lors de la mise en œuvre d'un traitement de données à caractère personnel.

### 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 Etats-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 V : CONFIANCE DANS LES OUTILS NUMERIQUES ET PROTECTION DES DONNEES

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 PREOCCUPATION AVEREE POUR LA PROTECTION DES DONNEES 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. Parallèlement, toujours en 2014, 92% des internautes américains avouaient être également préoccupés par l'usage possible de leurs données (74% se disent plus préoccupés qu'en 2013, preuve que l'enjeu s'accroît avec le temps).

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.**

## 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**. 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%)**.

Une forte majorité de consommateurs (94%) estiment qu'ils **ne tirent pas encore assez profit du partage de leurs données personnelles**, 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 REASSURANCE CLAIREMENT ETABLI

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 DONNEES CLIENTS : UN ENJEU CRUCIAL A 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.

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**.

# 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)

« **Click to chat** » : fonctionnalité de support ou d'aide à la vente proposée aux visiteurs d'un site web et par laquelle ils peuvent entrer en communication avec un conseiller par le biais d'une messagerie instantanée

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

« **Click to call / Web to call** » : technique offrant la possibilité à un visiteur d'un site e-commerce de demander au marchand de le rappeler suite à un questionnement de sa part

Source : <http://blog.lengow.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)



« **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)

« **Saas software as a service** » : La gestion en mode Saas permet à une entreprise de ne pas installer d'application sur ses serveurs mais de s'abonner à des logiciels en ligne et de payer en fonction de l'utilisation effective des données.

« **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

« **User Interface (UX) interface utilisateur** » : produit fini présenté à l'internaute qui lui permet de naviguer aisément sur le site web ; il correspond au lien entre l'humain et la machine.

« **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 Baeté**, 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 (FFA)



- **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 Relations et expérience clients  
Union des annonceurs (UDA)



• Pour le MEDEF

**Franck Avignon**, Directeur de mission  
**Christine Barattelli**, Directrice de mission  
**Emilie Dumérain**, Directrice de mission  
**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
- Alcméon
- Auchan
- Autosur
- BNP Paribas Cardif
- Carlson Wagonlit Travel
- Darty
- DISKO
- Groupe Danone
- Edenred
- Feyel Artzner
- Kiabi
- FDJ
- Marco Vasco
- Groupe La Poste
- La Maison Des Travaux.
- Orange
- Renault Tom Tom
- SCOR
- SNCF
- Showroomprivé
- Voyages-sncf.com

**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'Ecole Doctorale EOS
- **Anne-Sophie Cases**, Professeur à l'IAE Montpellier - Ecole Universitaire de Management
- **Caroline Lancelot Miltgen**, Professeur associée en marketing, Audencia Nantes Ecole de Management
- **Gilles N'goala**, Professeur à l'Université de Montpellier
- **Alain Tedaldi**, Délégué Général de l'Institut Esprit Service



Mouvement des Entreprises de France  
55, avenue Bosquet  
75330 - Paris Cedex 07  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.com](http://www.medef.com)  
contac : [cbarattelli@medef.fr](mailto:cbarattelli@medef.fr)