



Sommaire

Préface	.3
1 Le marketing au cœur de la transformation de l'entreprise	.6
2 Des entreprises conduites à repenser leur promesse client	.13
3 Le marketing attendu pour développer l'engagement client	. 19
4 Expérience client et relation personnalisée au service de l'engagement	. 27
5 Le marketing sera Data-driven ou ne sera plus!	. 34
6 Une quête de proximité client qui passe par plus de latitude donnée aux équipes locales	.40
7 Repenser et accélérer la transformation digitale	.46
8 Réinventer la relation entre les métiers	. 52
Bibliographie	. 59



Préface

L'engagement client : boussole des entreprises en quête de stratégie de sortie de crise ?

Notre précédent livre blanc dédié aux fonctions marketing et commerciales, publié en 2021, s'inscrivait dans une perspective de sortie d'une crise - essentiellement sanitaire - plus ou moins rapide selon les secteurs, mais, à en croire les dirigeants à l'époque, avec un horizon de temps clair et bien défini.

Deux ans plus tard, le discours est bien différent. Même si certains indicateurs repassent doucement au vert, on n'évoque même plus la sortie de crise et c'est le terme de résilience qui prévaut dans les notes de perspective des experts. De la résilience, il en faut effectivement pour affronter une crise devenue protéiforme, dopée par l'instabilité géopolitique et ses impacts économiques sur les coûts de l'énergie et des matières premières comme sur les aléas de production. A cela s'ajoute trois facteurs structurels d'instabilité, réduisant la capacité de projection à moyen et longs termes des dirigeants :

- l'urgence à agir contre le réchauffement climatique;
- les mesures à prendre pour compenser le déséquilibre démographique dans les pays développés;
- et enfin la crise sociétale, fruit de la transformation numérique et de ses impacts sur les modèles économiques comme sur le quotidien des individus.

L'effet combiné de ces facteurs conduit à une situation sans précédent, comparable peut-être aux années 30, et avec des risques de contagion systémique plus prononcés en raison de la mondialisation. La faillite récente de la Silicon Valley Banque avec le spectre d'un effet domino sur l'ensemble du système bancaire mondial, a montré la fragilité réelle ou fantasmée des équilibres actuels.

Dans ce contexte, les dirigeants de nos entreprises ne doivent pas attendre les réponses macro-économiques des Etats et des organismes supranationaux pour concevoir et mettre en œuvre leur plan de bataille. Ramenés à leur échelle, les défis à relever nécessitent dès à présent de penser et agir dans une logique à double focale.

Dans la projection du temps long, cela se traduit par trois grandes lignes de construction de l'avenir, à savoir :

- continuer à innover pour prendre et développer des positions dans les écosystèmes en cours de constitution, portés par une économie durable et responsable;
- intégrer la substitution progressive de la propriété par l'usage, notamment à mettre en place les cycles de vie successifs des produits et services proposés aux clients;
- comprendre et savoir tirer le meilleur parti de la 3^{ème} révolution digitale du web3 et anticiper demain celle du web4.

Dans l'action du temps court, celui de la résilience au quotidien, l'enjeu réside dans la capacité d'adaptation et dans la souplesse nécessaires pour préserver les positions actuelles et sécuriser ses actifs, matériels comme immatériels. Il s'agit de faire preuve d'agilité et de réactivité pour répondre aux défis du moment. Les priorités sont claires :

- **engager ses clients** pour mieux servir la marque dans la jungle concurrentielle;
- développer et retenir les talents dans un marché de l'emploi sous tension avec l'amplificateur de la crise des vocations;
- piloter au plus juste la performance opérationnelle, en grande partie pour disposer de la souplesse nécessaire à l'ajustement permanent du mix marketing.



Tiraillées entre ces deux focales, les entreprises avancent sur une ligne de crête avec le sommet en vue mais passant par des routes jalonnées de zones de brouillard dans lesquelles il est impossible de voir à plus d'un mètre.

Prenons l'exemple du secteur agro-alimentaire : quelques mois d'inflation ont suffi à fragiliser les premiers réflexes de consommation responsable et citoyenne pour permettre de boucler les fins de mois. Les ventes de produits locaux ont chuté de 15% dès début 2022, celles des produits bio de 6,3% entre janvier et septembre de la même année sans horizon de reprise : comme fabricants et distributeurs peuvent-ils structurer une filière d'avenir dans un tel contexte ?

Sans aller jusqu'à parler de navigation à vue, les dirigeants ont besoin de se doter des bons instruments pour guider leur prise de décision : notre livre blanc est plus particulièrement destiné à ceux qui ont choisi ou envisagent de suivre la boussole de l'**orientation client**.

Dans ce contexte, les métiers du marketing et du commerce sont plus que jamais sur le pont pour donner le cap à l'entreprise dans le temps court comme dans le temps long avec une responsabilisation marquée sur :

- la bonne orientation client de la stratégie d'entreprise et sa déclinaison dans son modèle opérationnel;
- la valorisation de la marque (son positionnement, sa promesse, l'expérience vécue par ses clients);
- le développement du patrimoine (actif) immatériel de la connaissance du marché et des clients.

Pour les marketeurs, la mission est devenue particulièrement complexe : la digitalisation de l'ensemble des agents économiques avec en corollaire la génération de data exponentielle, a entrainé une course à la connaissance entre les entreprises et leurs clients.

L'enjeu est de savoir qui prendra le contrôle de l'interaction, voire la maîtrise du rapport de force.

Les premières déploient des dispositifs toujours plus sophistiqués pour mieux cibler leurs clients et personnaliser l'expérience. Les seconds disposent dès l'amont de leurs parcours d'achat d'une richesse croissante d'informations pour évaluer l'offre et les services des marques et de pouvoir encore mieux faire jouer la concurrence.

Dans cette course, l'engagement client constitue le nouveau Graal de l'entreprise pour proposer à ses clients une issue gagnant - gagnant. En effet, il opère comme un contrat de confiance entre les deux parties et s'assure que tout le monde parle d'une même voix. Au sein de l'entreprise, il n'est pas que l'affaire du marketing. La promesse d'engagement embarque l'ensemble des directions dans le cadre d'une transformation pilotée et faisant sens pour les clients, les partenaires et les collaborateurs.

En particulier, et c'est un des propos de notre livre blanc, le marketing et la vente doivent apprendre à travailler la main dans la main pour garantir l'excellence de l'expérience client sur l'ensemble du cycle relationnel, en opérant le bon dosage entre technologie et relation humaine. Or la recherche de cet équilibre s'inscrit dans un phénomène d'accélération des innovations technologiques : qui parlait d'IA générative il y a encore quelques mois ? Ce phénomène laisse peu de temps aux équipes marketing et commerciales pour en comprendre le potentiel et les impacts, pour les intégrer dans leur stratégie et leurs plans d'action, et de transformer leur métier en conséquence.

Quel défi fascinant!



Marc RoussellePartner chez Keyrus Management





Le marketing au cœur de la transformation de l'entreprise

L'horloge de la transformation s'accélère dans les entreprises

C'était il y a une décennie qui nous semble aujourd'hui un temps infini. Le phénomène Uber s'est révélé l'avant-garde d'une rupture des modèles économiques historiques qui touche désormais la plupart des secteurs d'activités.

En repensant la chaine de valeur autour de l'optimisation de l'expérience client (associée, à un modèle opérationnel asset light dans ce cas précis), le modèle de l'opérateur VTC a contribué par sa valeur symbolique à ouvrir grandes les vannes de la transformation digitale et data, au cœur de la stratégie des décideurs d'entreprises.

Pour l'entreprise, cette transformation est synonyme de multiples défis qui la conduise à repenser dans la durée et de manière parfois radicale son modèle opérationnel.

En effet, elle doit intégrer à l'évolution de sa proposition de valeur un nombre croissant d'enjeux stratégiques et structurants, qui se sont affirmés ses dernières années, afin de :

- répondre aux attentes accrues des clients en matière de services (la proximité relationnelle) mais parfois aussi d'exemplarité (relocalisation industrielle, engagement sociétal);
- s'inscrire dans le développement d'une économie de l'usage... ou des usages pour lesquels le service lié au produit est aussi, voire plus important que le produit en soi.

Cela a conduit à intégrer dès la conception de l'offre initiale les expériences des utilisateurs successifs du produit sur toute sa durée de vie, à l'instar du marché automobile, dans lequel les prestations évoluent au fur et à mesure que le véhicule vieillit et change de propriétaire;

 se mettre en conformité avec des normes environnementales ou règlementaires de plus en plus contraignantes (traçabilité, recyclabilité, ...)

Or les entreprises traditionnelles, encore désignées naguère *brick and mortar*, voient le temps accordé pour opérer ces changements sans risquer de se faire sortir du jeu se raccourcir de manière significative sous l'effet de deux facteurs conjugués :

- l'apparition et le développement rapide de nouveaux acteurs qui s'installent de manière structurelle et pérennes dans le paysage;
- le risque de crise systémique des économies apparu avec la récente pandémie et qui s'alimente depuis et en continu de nouveaux facteurs.

C'est par leur capacité de collecte et d'exploitation de la data combinée à la mise en œuvre et l'animation des plateformes digitales à l'interface utilisateur conviviale que les nouveaux acteurs ont posé les bases de leur développement rapide.

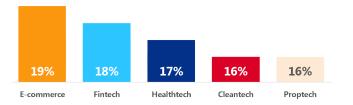


À partir de là, la recette du succès de ces (ex) start-ups se compose de deux ingrédients principaux :

- leur aptitude à créer ou à s'intégrer dans des écosystèmes ouverts facilitant le développement de gammes de services sans cesse enrichies, à des tarifs attractifs ou via des formules d'abonnement inédites ;
- une stratégie de décollage et de croissance commerciale faisant appel à tous les leviers technologiques, digitaux et marketing d'acquisition clients (growth hacking).

Si la clé de succès initiale de ces modèles découle d'une combinaison maîtrisée des technologies et de de l'innovation marketing, la sécurisation de leur croissance passe par leur capacité à délivrer une excellence opérationnelle à l'échelle industrielle.

5 premiers secteurs les plus dynamiques par le poids des startups dans la la création d'emploi en 2022



Ces modèles de croissance rapide, portés par l'écosystème de la *French tech*, se développent dans l'ensemble des secteurs d'activités, en particulier dans les métiers du commerce et des services, à destination des entreprises comme des particuliers. Ils pèsent de manière croissante sur la création d'emploi de leur secteur.

Une succession de crises s'est ajoutée plus récemment à la pression concurrentielle des nouveaux acteurs, démarrant avec la crise sanitaire en 2020, suivi par des crises sociétales, géopolitiques, et économiques sans compter l'accentuation de la crise environnementale créée par le réchauffement climatique.

Ces crises ont pour effet d'accélérer la trajectoire de transformation des acteurs historiques, à une différence près - mais de taille – par rapport aux stratégies élaborées initialement pour contrer les nouveaux concurrents : les orientations à prendre amènent une prise de décision tactique dans un horizon de temps court. Ainsi, beaucoup d'entreprises sont confrontées à des dilemmes générés par la nécessité d'agir dans l'urgence, au risque de polluer la stratégie à long terme. Les réponses conjoncturelles à apporter au marché sont dans cette perspective à un niveau directement opérationnel et répondent à trois questions principales :

- comment s'adapter au pouvoir d'achat des clients en contraction avec le retour persistant de l'inflation ?...
- ... tout en préservant les marges alors que les coûts de revient augmentent sur l'ensemble de la chaine de valeur, de la fabrication à la distribution?
- en prenant en compte les incertitudes de marché liées aux tensions politiques ?

Cette imbrication de l'action immédiate, dans la projection à moyen et long terme, conduit à un nécessaire rapprochement entre les schémas directeurs, stratégiques et la planification opérationnelle.

Aussi, l'entreprise et ses décideurs doivent s'assurer du bon niveau de proximité entre les différents métiers et garantir l'agilité nécessaire à l'adaptation en continue des feuilles de route, en veillant à en préserver la finalité et le sens. L'orientation client, en tant ligne conductrice de la nouvelle stratégie, ainsi que les enseignements apportés par les nouveaux acteurs de la (French) tech confèrent à la fonction marketing, prise dans sa plus grande acceptation, un rôle de plus en plus central dans la transformation.

((

La digitalisation des services et de l'expérience client a amené le marketing à se positionner comme un inducteur de revenus au même titre que la direction commerciale. Elle occupe une place élargie sur le cycle de vente et de relation client.



Le Marketing et le Commerce jouent un rôle moteur de la transformation digitale de l'entreprise

Deux raisons légitiment une place centrale pour les fonctions marketing et commerciales dans la transformation digitale, en parallèle de la DSI:

- leur rapidité à intégrer l'innovation technologique avec la mise en œuvre de plateformes digitales permettant entre autre l'automatisation des processus, l'usage des robots conversationnels, l'utilisation de l'IA et de la data science ;
- une contribution significative du marketing dans le pilotage direct du chiffre d'affaires e-commerce et social commerce; l'animation de ces canaux relève principalement de savoir-faire et pratiques marketing. Compte tenu de la croissance de la part du e-commerce dans les ventes, il n'est pas rare d'entendre que ce département gère le premier magasin de l'entreprise...

Fini donc le temps où le marketing était considéré – certes de manière caricaturale- comme un pur centre de coûts.

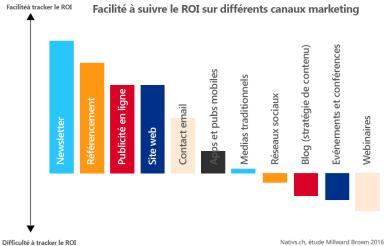
La digitalisation des services et de l'expérience client a amené le Marketing à se positionner comme un « inducteur de revenus » au même titre que la Direction Commerciale. Elle occupe une place élargie sur le cycle de vente et de relation client en tant que :

- point de convergence de la connaissance du marché et des clients sur l'ensemble du cycle de vie;
- point de départ de l'innovation d'offres et de services ;
- **pourvoyeur de leads** et passerelle avec les partenaires digitaux (ex : marketplace, media sociaux);
- canal de vente à part entière.

Système d'Information	Direction Commerciale	Ressources Humaines
78%	73%	64%
Finance	Marketing & Communication	Achats
63%	61%	52%

Tableau représentant le degré d'impact du digital sur les fonctions supports en entreprise. 1

Cette légitimité est renforcée par la capacité du Marketing à tracker son activité commerciale sur les canaux digitaux. Elle s'inscrit plus que jamais dans les approches ROIste de l'entreprise dans ses moindres investissements : charge aux marketeurs de piloter la valeur par la mesure de la performance des budgets engagés, pour autant que des règles claires d'attribution du chiffre d'affaires aient été mises en œuvre.





Du marketing transactionnel au marketing de l'engagement : une fonction aux missions élargies

En une décennie, le marketing a évolué dans un premier temps d'un marketing purement **transactionnel** (qui peut être très personnalisé comme sur Amazon et au départ sur Netflix) à un marketing **expérientiel**, décliné sur des parcours omnicanaux, à travers des expériences immersives comme en propose la réalité virtuelle.

A titre d'exemple, dans l'industrie de la beauté, l'expérience client joue un rôle crucial dans la création d'émotions qui conduisent à la vente. Ainsi, Guerlain utilise sa propre technologie d'intelligence artificielle au sein de son application de maquillage virtuelle appelée VOIR. Cette application analyse la forme du visage et la carnation de l'utilisateur afin de créer un rendu en 3D réaliste et texturé en utilisant la réalité augmentée.

La richesse de l'expérience proposée aboutit aujourd'hui au développement d'un **marketing de l'engagement**, relayé par des influenceurs recherchés pour développer le réseau d'ambassadeurs des marques. En 2022, 59% des 18-24 ans ont découvert un produit grâce aux influenceurs.²

Les Digital Native Vertical Brands (DNVB), audelà du fait qu'elles court-circuitent les réseaux de distribution, érigent cet engagement en valeur fondatrice de leur projet d'entreprise : en se revendiquant d'une « noble cause » (la protection de la planète, la démocratisation du produit, ...) elles provoquent l'engagement des consommateurs en adoptant elles-mêmes une posture engagée.

Depuis les années 70 et la théorisation des 4P³, la palette d'expertises des directions marketing s'est donc considérablement élargie. L'avènement de l'ère du web3 et du marketing de l'engagement a introduit de nouvelles notions telles que les clients, les processus, la preuve, la proposition d'un produit différenciant, la permission de faire du marketing, ainsi que le partenariat entre les marques, élargissant ainsi le marketing vers les 10P.

Miroir de la sophistication croissante d'une fonction résolument protéiforme, la fonction marketing au sein des entreprises orientées clients exige ainsi des compétences pointues et des savoir-faire plus diversifiés démontrant sa capacité à :

- faire preuve d'un esprit créatif, d'une intuition, et d'un mindset d'innovation pour se différencier de la concurrence;
- déployer des approches data-driven
 dans la compréhension du marché et la
 personnalisation de l'expérience clients, en
 s'appuyant sur les leviers de la data science et
 de l'IA;
- disposer d'une connaissance des outils permettant de s'orienter dans la jungle technologique des MarTech et des AdTech, complétée par une vision d'architecture nécessaire à la construction de plateformes marketing autour d'une stack marketing cohérente et scalable;
- développer une connaissance des écosystèmes de solutions pour orienter les choix à effectuer parmi les n startups du marché promettant des ciblages et une expérience client encore plus performante;
- trouver le bon équilibre entre interfaces clients digitales et humaines; le séisme (ou le buzz?) actuel autour de ChatGPT et des agents conversationnels repousse les frontières d'une IA encore réservée aux services client et support, avec leur capacité multipliée de personnalisation des contenus générés;
- fédérer l'ensemble des autres métiers de l'entreprise dans la mise en œuvre de la stratégie clients (R&D, Commerce, Opérations et Supply, SAV et services clients, expérience client, DATA, Finance et Revenue Growth Management,...)
- mettre en œuvre et animer un écosystème de partenaires et de solutions (plateformes, techno, influenceurs, innovateurs, ...) externes à l'entreprise.

La fonction marketing incarne donc, avec l'élargissement de ses missions, une grande partie de la vision de l'entreprise de demain : innovante, engagée et ouverte sur son écosystème. Les attendus des décideurs vis-à-vis de son rôle dans la transformation digitale de l'entreprise n'en sont que plus légitimes.





L'entreprise dans son ensemble doit donner au Marketing les moyens d'accomplir sa mission :

- ▶ la Direction Marketing est dépositaire de l'expérience client au nom de l'entreprise. Rendre « engageante » cette expérience implique une cohérence et une cohésion de toutes les parties prenantes internes impliquées à chaque étape du cycle de vie client, autrement dit la plupart des directions de l'entreprise !
- ▶ Dans ce contexte, **l'organisation se doit de fournir au Marketeur le cadre nécessaire pour relever le challenge avec** : une lettre de mission claire, des objectifs précis et une feuille de route partagée, pilotés par une gouvernance légitime, un support opérationnel des interlocuteurs du quotidien efficient. Comme dans un orchestre, chaque partie prenante doit tenir son rôle afin de soutenir les marketeurs :
- ▶ la Direction Générale : elle porte la raison d'être et clarifie les ambitions business, sociétales et environnementales et leur traduction en éléments de preuve que devra décliner le marketing. Elle est également garante des règles de fonctionnement interne et de l'agilité nécessaire à l'organisation ;
- les Directions opérationnelles de l'entreprise (commerce, service client, supply chain en particulier), au-delà de leur propre mission, contribuent à nourrir le dialogue développé par le marketing avec les cibles de l'entreprise (clients et prospects). Les datas générées à chaque interaction sont indispensables pour développer des scénarios marketing personnalisés;

- ▶ la Direction juridique éclaire les marges de manœuvre : cadre règlementaire (RGPD mais également la législation propre au secteur d'activité), la mise en conformité globale de l'entreprise et les impacts pour le marketing (à la fois contraintes mais aussi opportunités) ;
- ▶ la Direction financière intervient à deux niveaux : l'intégration du marketing comme élément de la « top line » dans le plan d'investissement global de l'entreprise (le marketing n'est plus un pur centre de coûts !) ; La mise en œuvre des outils de planification et de pilotage de la performance globale s'appuyant sur une base de KPI marketing robuste ;
- ▶ la DSI apporte le cadre, la stabilité et la scalabilité du socle technologique. Avec le développement des solutions low code et no code, elle porte la capacité d'agilité technique nécessaire à l'autonomisation des métiers et du marketing dans le développement des services et applications digitales.

La relation ne doit pas être à sens unique! Si le marketing a besoin d'être épaulé, il ne doit pas s'attendre à se voir donner spontanément les moyens et l'attention attendus sans contrepartie. L'entreprise fonctionne en grande partie sur la base de transactions internes entre les métiers. Les marketeurs sont des acteurs de leur transformation, au service d'un intérêt commun. Se faire comprendre et rappeler à leurs interlocuteurs en quoi la mission sert leurs enjeux respectifs et est un prérequis incontournable. La dimension culturelle et la résistance au changement interne ne doivent pas être sousestimées... Dit autrement, le Marketing doit aussi savoir faire son propre marketing!





Des entreprises conduites à repenser leur promesse client

La croyance des clients dans les marques mise à mal par le principe de réalité

La promesse de marque décline le positionnement marketing en engageant l'entreprise auprès de ses clients. On la retrouve en format condensé dans la baseline ou le slogan, en particulier lorsque celui-ci est facile à mémoriser (« Carglass répare, Carglass remplace » , « Leclerc, le Prix », « Legal, le Goût », Herta : « Le goût des choses simples », Maaf : « Efficace et pas chère, c'est la Maaf que j'préfère »)

Ce premier niveau de communication de la promesse influe sur le développement et l'ancrage des croyances des consommateurs dans le temps, déterminant ainsi leur capacité d'engagement et leur comportement d'achat : ainsi 58% des consommateurs sont prêts à acheter ou défendre une marque en fonction de leurs croyances et valeurs.⁴

Par ailleurs, 63% de ces mêmes consommateurs déclarent préférer acheter des biens ou des services à des entreprises qui « défendent un objectif qui reflète leurs valeurs et leurs convictions » et évitent celles qui ne le font pas. 5 Les marques ont donc tout intérêt à être vigilantes afin de nuancer ou décliner leur promesse client selon les évolutions des croyances de leurs clients.

Ainsi, ces derniers attendent des entreprises de nouvelles initiatives avec des valeurs plus éthiques et environnementales, en cohérence avec leurs croyances

Or, dans le paysage conjoncturel actuel (augmentation du coût de la vie, difficultés de la chaîne d'approvisionnement, ...) et face à l'incertitude sur l'horizon d'amélioration de leur situation, les valeurs et priorités des consommateurs sont tiraillées entre aspirations éthiques et responsables d'un côté et gestion du porte-monnaie au quotidien de l'autre.

Ce dilemme, trouve une issue dans le secteur de l'habillement avec le développement du marché de la seconde main (Vinted, Vestiaire Collective, ...) qui réconcilie la contrainte budgétaire et la conscience écologique. Cet attachement a pour conséquence également de rendre les consommateurs plus sensibles au green washing dont font l'objet les marques comme Nike, Zara ou H&M, symboles de la fast fashion.

Sans renier sur leur positionnement, certaines marques ou enseignes voient cet engouement comme une opportunité pour diversifier leurs offres. C'est le cas, par exemple pour les Galeries Lafayette qui ouvrent leurs rayons ou allouent une partie de leurs sites internet au marché de l'occasion.



Les Galeries Lafayette ou comment les grands magasins s'affirment dans le commerce durable

Galeries enfryette

- 2020 : lancement d'un site de vente en ligne de seconde main appelé Le Good Dressing, qui propose des articles de luxe d'occasion sélectionnés et vérifiés.
- 2021 : En plus de vendre des articles de mode de seconde main, les Galeries Lafayette ouvrent un espace physique dédié à la seconde main, appelé Le Good Spot, dans leur magasin parisien Haussmann mais aussi dans d'autres villes comme Lyon. Le Good Spot propose une sélection d'articles de mode et d'accessoires de seconde main, ainsi que des ateliers de réparation, d'upcycling et de customisation.
- 2022 : les Galeries Lafayette proposent un service de location de vêtements de luxe dans le but de répondre à la demande croissante de mode durable et de consommation responsable.⁶

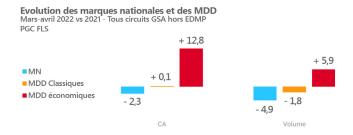
Dans d'autres secteurs, la voie médiane est plus complexe à trouver. Contrairement au secteur du textile, le secteur alimentaire n'a pas l'opportunité de développer le marché de l'occasion! Les enseignes de distribution alimentaire qui ont mis en avant leur engagement responsable vont devoir batailler rude pour respecter cette promesse et satisfaire les contraintes actuelles de leurs clients. Les initiatives comme Too good to Go, Karma, Zéro Gachi qui permettent aux consommateurs d'acheter des produits allant être jeté, ne sauraient constituer à elles seules une stratégie.

C'est donc en particulier à travers leur marque propre qu'elles parviennent à résoudre l'équation : en écho à son engagement de « garantie la qualité au meilleur prix » et « une alimentation de meilleure qualité » Carrefour propose depuis le 15 mars et pour 3 mois un panier anti-inflation à prix bloqués, intégrant « 100 produits labellisés

sains, au Nutriscore A & B, au prix moyen de 2 euros, sous les marques Simpl et Carrefour ».

Cette action, découle d'un accord passé entre le gouvernement et les enseignes de la grande distribution.

Ces initiatives devraient accélérer la tendance constatée depuis 2021 d'un recul des marques nationales et du bio, plus onéreux, au profit des marques de distributeurs telles que *Marque Repère* (E.Leclerc), *Bouton d'or* (Intermarché), *Reflets de France* (Carrefour) dont la promesse suit l'évolution des valeurs attendues par les consommateurs.⁷



Toutefois, il est probable qu'une fois la crise passée, on assiste à un retour plus large des comportements d'achats responsables et que les valeurs associées (production local, fabrication soucieuse de l'environnement, ...) reprennent le dessus sur la croyance dans la marque, en echo aux évolutions structurelles des modes d'achats et de consommation.

La promesse de marque doit s'adapter à un consommateur impliqué et responsable

La société de consommation a développé pendant les décennies suivant la seconde guerre mondiale des habitudes de consommation fondées sur la démocratisation des biens et services. Les modes de fabrication, de distribution et d'accès au marché ont ainsi développé des habitudes de consommation individuelle de biens neufs (hormis dans le secteur automobile).

Or, le consommateur a, au fil des crises (sanitaire, économique, sociale...), changé sa vision et sa façon de consommer fondée sur des principes collaboratifs en partie oubliés : le partage, la location, l'échange ou encore la vente de produits de seconde main.





Ce nouveau mode de consommation nécessite un environnement de confiance qui ouvre des opportunités et une légitimité aux marques dans lesquelles les clients ont accordé leur croyance....

...Avec un point d'attention : le rôle que compte jouer le client consommateur dans la relation : 55% des Français pensent pouvoir influencer les entreprises par leurs comportements de consommation.⁸

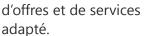
Dans la prise en compte de ces comportements⁹, les marques devront prendre en considération :

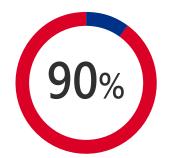
- une attention plus marquée sur l'acquisition de biens de qualité, durables, à plus forte valeur d'usage et notamment le développement d'achats en commerce de proximité chez les consommateurs aux revenus confortables et les retraités;
- l'optimisation du budget via la recherche de promotions sans mettre de côté les produits qualitatifs en consommant « local »;
- la recherche de prix très bas (enseigne discounteurs), notamment chez les consommateurs les plus impactés par les crises (actifs, retraités, étudiants, actifs en recherche d'emploi...)

L'adaptation de la promesse de marque implique ainsi une redéfinition du mix marketing au portefeuille de produits.

Les fabricants doivent accélérer la restructuration de leurs gammes de produits et services

52% des entreprises qui s'engagent auprès de leurs clients ont fait évoluer jusqu'à leur stratégie de développement : changement de business model, de périmètres, réorientation stratégique... avec des impacts directs sur leur proposition de valeur et sa traduction dans un portefeuille





90% des responsables marketing / vente estiment que l'évolution du portefeuille d'offres et de services est une priorité majeure.

Les caractéristiques de cette nouvelle

proposition de valeur sont en particulier :

- une fabrication locale bénéficiant d'un label reconnu, via le bourgeonnement d'initiatives menées à l'échelle du département ou de la région (comme le label *Produits de Gironde*, créé par des producteurs avec le soutien de la chambre d'agriculture du département);
- une dimension éco et socio-responsable : les aspirations des clients et consommateurs sont rejointes par les engagements pris par les enseignes :



impact environnemental mesuré (et affiché), technologies propres utilisées (jusque dans la livraison en véhicules électriques ou à vélo seulement), respect de la diversité et développement de l'emploi local s'inscrivant dans un souci de pérennité de l'activité dans un bassin d'emploi donné;

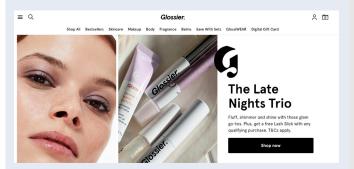
- un gage de qualité et de durabilité avec la mise en place de consignes, de programmes de reprise et de recyclage des produits (par exemple dans la fourniture de biens liés à l'hygiène et aux soins, Lamazuna reprend les têtes de brosses à dents utilisées pour les recycler) et de réemploi au profit d'une économie davantage circulaire et de moins en moins jetable;
- le rapport qualité-prix comme gage de fidélisation: avec la hausse des prix et la baisse du pouvoir d'achat, les consommateurs cherchent à bénéficier d'offres toujours plus avantageuses. C'est le cas par exemple des abonnements, 10 qui est un modèle commercial permettant non seulement de fidéliser les clients mais aussi de bénéficier de tarifs préférentiels via des promotions par exemple.

Cette diversification impulsée par une animation des clients et des utilisateurs, favorise l'utilisation des nouveaux canaux et solutions d'interaction et de communication comme :

- le webrooming très utilisé par les générations les plus jeunes, qui se renseignent en ligne sur les produits, la marque et son identité avant d'acheter, quel que soit le canal de vente utilisé;
- l'engagement de communautés d'utilisateurs dans le cadre du développement de la stratégie Direct-to-Consumer des fabricants;
- les Digital Native Vertical Brands (DNVB) en particulier, dont le succès s'explique en grande partie par leur engagement affiché sur une « noble » cause au profit du consommateur;
- depuis récemment les marketplaces asiatiques (Alibaba, JD.com, Pinduoduo) offrent la possibilité aux fabricants d'interagir en continu, directement avec leurs clients, pour recueillir leurs avis et pouvoir ainsi les améliorer (concept appelé Consumer to Manufacturer, C2.

Comment Glossier a développé une stratégie marketing responsable axée sur les réseaux sociaux et la diversité

Glossier est une Digital Native Vertical Brand de cosmétiques qui s'est fait connaître pour son utilisation réussie des réseaux sociaux et son positionnement axé sur le retour à une beauté naturelle et authentique.



Trois points illustrent ces aspects:

- stratégie de marketing axée sur les réseaux sociaux : Glossier a utilisé les réseaux sociaux pour créer une communauté en ligne engagée, en interagissant avec les clients, en partageant des témoignages d'utilisateurs et en promouvant la beauté naturelle. La marque s'est appuyée sur Instagram pour lancer de nouveaux produits et recueillir des commentaires des clients avant leur mise en vente ;
- produits centrés sur une beauté naturelle :
 Glossier a adopté une approche minimaliste
 pour ses produits, en mettant l'accent sur une
 apparence naturelle et en soulignant la beauté
 naturelle de ses clients et clientes;
- représentation de la diversité: Glossier souhaite afficher une image plus diversifiée et inclusive de la beauté, en présentant des mannequins et des influenceurs de différentes couleurs de peau, de tailles et d'âges. Cela a permis de créer une communauté de femmes qui se sentent représentées et valorisées par la marque.¹¹





Le repositionnement des valeurs, leur déclinaison dans l'offre de produits, et leur mise en avant ne doivent pas se limiter à un simple affichage. Le « made in France », de surcroit généralisé et banalisé par les campagnes de communication, pendant la qui ne suffit plus!

La promesse doit réunir des éléments de réassurance à l'attention des clients dans un « contrat de confiance pour renforcer la croyance en la marque.

Pour satisfaire cette attente la marque doit apporter des éléments prouvant un engagement sincère, qui implique une transformation en profondeur de la chaîne de valeur ou de son animation par les fabricants et leurs distributeurs. Les enterprises peuvent investiguer quatre axes principaux en impliquant leurs partenaires aux différentes étapes :

- ▶ démarches de co-construction des offres avec l'écosystème clients / fournisseurs ;
- ► relocalisation de la production et / ou développement de circuits courts ;
- ▶ mise en place de filières et de processus de traçabilité (notamment de mesure et affichage de la performance écoresponsable) ;
- ▶ développement du commerce circulaire (en s'insérant dans les filières).

L'entreprise ne pourra vraisemblablement pas mener ces démarches de manière indépendante. La nécessaire convergence vers des standards et le niveau des investissements en jeu, vont rapidement pousser les acteurs à mettre en œuvre des solutions de place, conférant un rôle important aux organismes professionnels et aux pouvoirs publics pour poser un cadre réglementaire.

Enfin, il restera à démontrer la viabilité des modèles économiques associés, dans un contexte où le pouvoir d'achat des consommateurs est en berne. Les consommateurs souhaitent des produits et services avec un meilleur rapport qualité-prix, mais en cohérence avec leurs croyances.





Le marketing attendu pour développer l'engagement client

Les marques ont-elles toujours la main sur l'engagement de leurs clients ?

Avec 81% des consommateurs français prêts à délaisser une marque ou une enseigne si elle ne partageait plus leurs valeurs, ¹² on mesure facilement le risque pour les entreprises de ne pas afficher un positionnement clair et lisible par le marché : 97% des consommateurs estiment qu'une entreprise doit jouer un rôle sociétal et/ou environnemental et 76% qu'une marque se doit de porter des engagements pour survivre. ¹³

Encore faut-il que ce positionnement soit en adéquation avec les enjeux sociétaux des consommateurs. En effet, 63% d'entre eux sont plus attentifs aux engagements des entreprises depuis la crise sanitaire et choisissent de s'engager avec une marque ou de l'abandonner sur la base de ses opinions sociales. Les consommateurs sont plus attentifs aux expériences proposées et aux engagements des marques avec des critères de différenciation devenus plus complexes aux yeux des consommateurs. 15

La conjoncture et le climat incertain de ces dernières années ont profondément changé la relation qui lie la marque à ses clients. La multiplication des canaux d'interaction en est pour partie responsable, avec une part croissante du digital. Cette tendance doit s'amplifier de manière définitive dans les prochaines années et l'équilibre a déjà penché en faveur des canaux digitaux, utilisés pour plus de la moitié dans

les communications des marques avec les consommateurs. ¹⁶ Dans le monde, ce chiffre devrait augmenter de 21% dans les 3 prochaines années.

Au bout du compte, quand on les interroge, 65% des entreprises françaises pensent que l'engagement avec leurs clients consommateurs sera complètement numérique d'ici le début de l'année 2025.¹⁷

Garder la main sur la relation digitale est donc un facteur décisif de maîtrise de la relation client. Les réseaux sociaux se caractérisant par leur extrême viralité, cela implique de leur part un suivi permanent pour développer l'engagement positif. La stratégie est payante car celles qui ont investi dans l'engagement client via le numérique ont augmenté leur revenu sur les canaux digitaux de 70% en moyenne, 2 ans et demi après la pandémie COVID-19.¹⁸

Le client du futur sera digital et militant

L'avènement des technologies mobiles, des réseaux sociaux et des plateformes d'avis clients a créé une nouvelle relation entre les consommateurs et les acteurs du e-commerce. ¹⁹ Cela a engendré l'émergence d'un «nouveau client» plus engagé, réfléchi et militant, qui utilise des canaux digitaux multiples, en particulier les médias sociaux. Dans ce paysage, les communautés virtuelles de marque prennent chaque jour plus d'importance avec en corollaire une croissance significative du social selling.



Les consommateurs font d'ailleurs plus confiance aux avis publiés par les autres acheteurs que par les arguments développés par les marques. Selon une étude américaine, 76% des sondés considèrent le contenu généré par d'autres utilisateurs plus dignes de confiance que le brand content...²⁰ De quoi alimenter les stratégies d'investissement des marques sur les réseaux sociaux, en particulier auprès des influenceurs et autres ambassadeurs.

NRC (Nike Run Club), l'exemple d'une communauté virtuelle Nike autour du sport

NRC a été lancée en 2006 par Nike, c'est une application qui permet de mettre en relation une communauté virtuelle autour d'une passion commune : la course à pied. Les membres peuvent ainsi suivre leurs entraînements, partager leurs réalisations, se connecter avec d'autres coureurs, acheter des produits et recevoir des conseils de professionnels.



Un moyen pour la marque de fidéliser ses clients, de développer son réseau d'ambassadeurs, et développer les contenus générés par les membres qui renforcent la capacité de prescription de la marque.

Si le phénomène a pris son ampleur à l'occasion de la crise sanitaire, cette évolution du comportement des consommateurs sera pérenne : 80 % des consommateurs qui ont augmenté et diversifié l'utilisation du numérique pendant la pandémie COVID-19 pensent continuer à faire de même à l'avenir.²¹

En effet, les médias sociaux, les blogs, les sites, les communautés virtuelles de marque sont des canaux digitaux gratuits pour les consommateurs, peu onéreux pour les entreprises, et donc de puissants leviers d'engagement.²²

Ces médias bi-directionnels entretiennent un dialogue en temps réel entre marques et clients avec, pour l'entreprise, deux effets potentiellement contraires : d'un côté, le dialogue permet d'instaurer une stratégie d'engagement personnalisée s'appuyant sur des approches d'inbound marketing. De l'autre côté, la marque perd l'initiative du discours et la maitrise de l'audience, avec tous les risques imaginables de notoriété et d'image lorsque les messages sont mal perçus et interprétés.

Pas étonnant donc de constater que les canaux digitaux historiques comme l'email, et les messages audio et vidéo sont les outils les plus efficaces pour engager davantage les clients.²³ Mais quels que soient les canaux activés, c'est avant tout en proposant aux consommateurs et clients une expérience personnalisée que les entreprises parviendront à créer un lien et un sentiment d'appartenance/d'adhésion avec la marque.²⁴

L'usage du canal approprié dépend à la fois du type de service proposé et de la cible de consommateurs visés (âge et public) : ainsi 77% des Français considèrent l'email comme le mode de communication à privilégier pour les informations liées au voyage, suivi par le téléphone (44 %) et le SMS (28 %). Les plus jeunes ont tendance à privilégier la communication par SMS et les messageries directes tandis que les plus âgés plébiscitent quant à eux des échanges spontanés par téléphone.²⁵

Rappelons que le digital ne peut se substituer intégralement au contact humain essentiel pour les consommateurs. Les expériences hybrides comme le retrait en magasin d'achats en ligne ou les conseils d'un vendeur durant un live shopping permettent de maintenir la relation client. A l'arrivée, c'est la perception de l'expérience qui arbitrera la fidélité à la marque : 91 % des consommateurs seraient prêts à ne plus consommer chez une marque après une expérience client qualifiée de « frustrante ». ²⁶



L'expérience hybride au service des marques et des distributeurs...

Etam

Les clients peuvent désormais utiliser les miroirs en cabine pour appeler un conseiller à la rescousse, vérifier en toute autonomie les tailles et coloris d'un produit en magasin ou découvrir une sélection d'accessoires pour compléter une tenue.²⁷

DECATHLON

Système de borne tactile permettant de commander en ligne sur place quand le produit n'est pas disponible en magasin.²⁸

L'engagement passe par la mise en place d'une stratégie de fidélisation par les services

La marque doit apporter de la valeur tout au long de la relation avec le client existant pour répondre aux attentes des consommateurs, notamment des plus jeunes.²⁹ Pour cela, le marketing dispose de deux leviers:

- les formules d'abonnement qui assurent une récurrence d'achats;
- les programmes de fidélité qui favorise l'up et le *cross-selling*.

Entre 2018 et 2020, la part des Français disposant d'au moins un abonnement est passée de 66% à 72%, selon une étude Harris Poll pour Zuora de 2020.³⁰

Le marché de l'abonnement connait une croissance importante, notamment depuis la pandémie, ³¹ reflétant le changement de comportement des consommateurs qui privilégient désormais l'usage plutôt que la propriété. Cette tendance est plus ou moins marquée dans les secteurs de l'automobile, de l'habillement, de la cosmétique, de la la restauration et du divertissement.

Les méthodes ont ainsi été élaborées, en utilisant l'abonnement comme levier de développement de l'engagement et en valorisant l'expérience utilisateur, comme la stratégie *CARE* (context, automation, relevancy et engagement) dont le principe vise à maintenir une relation continue avec l'utilisateur tout en répondant à ses besoins.

Des formules d'abonnement...

L'enseigne Naturalia propose une formule d'abonnement à 5,90€/mois. Les abonnés peuvent bénéficier de 10% de réduction sur toutes leurs courses et les produits en promotions. L'objectif de cette initiative est de garder l'offre bio (considérée comme chère) et fidéliser en même temps les clients en cette période inflationniste.³²

Les programmes de fidélité, continuent à être un levier d'engagement important notamment auprès des plus jeunes, et sur des marchés fortement concurrentiels et sur lesquels les freins au churn ont quasiment disparus : 85% des 18-34 ans sont prêts à s'engager avec leur banque si celle-ci leur propose un programme de fidélisation.³³

Compte tenu de la pression concurrentielle, le prérequis est de proposer des avantages décisifs : 75% des 18-34 ans changeraient d'opérateurs télécom si un concurrent leur offrait un meilleur programme de fidélisation.³⁴





Les 7 piliers de la stratégie d'engagement clients

L'engagement client est devenu ces derniers temps un mot valise pour définir tantôt la satisfaction, tantôt la recommandation, tantôt les ventes additionnelles générées, ...

Derrière cette pluralité de périmètres se cache la question de base pour le dirigeant et sa direction marketing : développer l'engagement client, certes.... Mais au service de quoi ? Quels enjeux doit servir la politique d'engagement ? C'est une fois cette première réponse apportée que l'entreprise pourra élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'engagement adaptée. Cette stratégie s'appuie sur 7 piliers qui la guideront tout au long de cette démarche.

1. Clarifier et aligner l'entreprise sur les enjeux et ambitions d'engagement des clients

L'entreprise qui déploie des actions d'engagement clients doit en maitriser la finalité et la cohérence, sous peine de gaspiller des moyens et au pire d'obtenir le résultat inverse de celui attendu (par excès de pression marketing, recours à des messages inappropriés, canaux de contact inadaptés,...)

Pour éviter ces écueils, la stratégie d'engagement doit être posée et partagée au sein de toute l'entreprise en prenant en ligne de compte trois éléments structurants :

- ► la clarification des enjeux d'engagement : image et notoriété ? ventes additionnelles ? contrôle de l'attrition ou du churn ?...
- ▶ l'évaluation des gains attendus associés à cette stratégie, qu'ils soient directement économiques (chiffre d'affaires, efficacité opérationnelle) ou intangibles comme l'image de marque ou sa notoriété, avec à l'appui un diagnostic préalable des actifs et du dispositif marketing pour ainsi évaluer la capacité à dégager un retour sur investissement à un horizon raisonnable ;
- ▶ la prise de conscience de la hauteur de la marche à gravir pour transformer cette stratégie, au regard de la maturité marketing de l'entreprise si on se fixe comme ambition à minima de figurer dans les standards du marché.



3. Adapter le portefeuille d'offres et de services pour rassurer le client sur la pertinence de son engagement

L'engagement d'un client est rarement instantané, mais procède d'une démarche raisonnée.

Dans ce contexte, la structure de la gamme de produits et services joue un rôle important pour accompagner le client en apportant les éléments de preuve et d'assurance qui vont déclencher l'engagement :

- ► transparence sur les caractéristiques de l'offre (à titre d'exemple sur des enjeux RSE comme la traçabilité, la recyclabilité,...);
- ▶ réassurance des clients sur la qualité des produits ou services auxquels ils sont prêts à souscrire à travers en particulier la mise en avant de labels et de certifications :
- ➤ modèle économique qui favorise une récurrence ou un enrichissement de la consommation (tarification à l'abonnement, paniers de consommation évolutifs, services additionnels...);
- ▶ implication des clients/ consommateurs dans la conception des produits.

Point d'attention : les barrières à la sortie ou au désabonnement (comme certains forfaits télécom) ne constituent pas des leviers d'engagement : il s'agit de contraintes contractuelles que ne traduisent aucune preuve d'adhésion à la marque.

2. Comprendre les leviers d'engagement des clients correspondants

Une fois les enjeux clarifiés et l'ambition posée, les modalités de mise en œuvre de cette stratégie s'appuient sur l'analyse des leviers d'engagements auprès des cibles de clients concernées qui sont de plusieurs natures : transactionnels, relationnels, émotionnels.

La mise en œuvre d'études clients permet de faire ressortir les attitudes et comportements vis-à-vis de la marque et le type d'actions pour lesquelles ils sont le plus réceptif. A titre d'exemple, l'entreprise qui souhaite mettre en place un programme de fidélité répondant à des attentes transactionnelles justifiera la mise en place d'un mécanisme proposant des avantages économiques. A l'opposée, un programme qui proposera une contribution à des programmes de responsabilité environnementale adressera des attentes émotionnelles.

Point d'attention, le programme d'engagement doit être en renfort de la mission et du

doit être en renfort de la mission et du positionnement affirmé par l'entreprise (sa raison d'être) et non venir palier des points de fragilité perçus par les clients (ex : une contribution RSE notoirement insuffisante du fait de la nature de l'activité)





4. Personnaliser l'expérience client en optimisant les parcours sur le cycle de vie

L'engagement se construit dans la durée en particulier via des programmes de nurturing, ou de *nudge marketing*. Ces programmes s'appuient dans une logique de traitement différencié des clients et consommateurs se traduisant par :

- ▶ la construction et l'animation de personas spécifiques en fonction de leurs sensibilités, attitudes et modalités d'usage des différents canaux de contacts ;
- ▶ la considération spécifique des ambassadeurs identifiés de la marque (qu'ils s'agissent d'influenceurs « officiels » ou non) en leur proposant une relation privilégiée à travers des parcours dédiés ;
- ► la mise en place de programmes d'animation des communautés de clients ;

5. Traduire la promesse client comme dans un « contrat d'engagement »

L'engagement client est une réponse à l'engagement de la marque. A ce titre, cette réciprocité des attitudes et comportements pourrait se concevoir comme un « contrat d'engagement » par lequel l'entreprise doit elle aussi apporter des preuves tangibles et mesurables parmi lesquelles :

- ▶ intégrer dans la promesse de marque des critères de performance opérationnelle engageants (« livré dans l'heure ou remboursé », ...);
- ► choisir comme ambassadeur ou égérie des personnalités engagées (ex Nike);
- ▶ produire et mettre à disposition des clients des KPI vertueux (neutralité carbone, ...) ;
- ➤ affecter une partie des revenus à une « noble cause » : Ainsi Patagonia reverse 1% de ses revenus à des associations pour la défense de l'environnement.
- ▶ Ces éléments de preuve, s'ils font l'objet d'une publication régulière, contribuent à ancrer la préférence de marque dans la durée. Si le contrat n'est pas respecté ou si l'engagement n'est pas considéré comme sincère, les clients au départ engagés n'hésiteront pas à déserter la marque.





6. Aligner l'organisation

L'engagement des clients ne se décrète pas, il s'organise! Lorsque l'ambition et les leviers sont identifiés et partagés, l'organisation doit être alignée et coordonnée, sous peine de créer une cacophonie contre-productive. Pour s'assurer de cela, quelques bonnes pratiques peuvent être mise en œuvre au sein de l'entreprise:

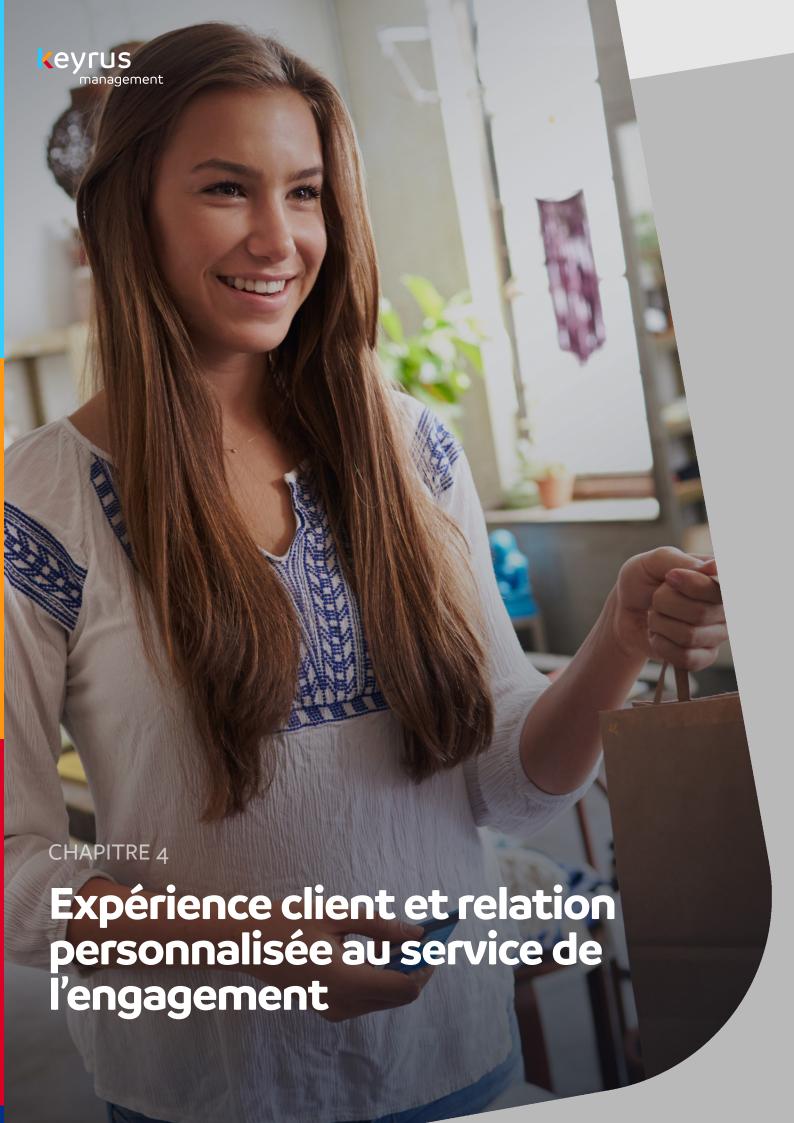
- ➤ coordonner et s'assurer de la cohérence des différents programmes d'engagement lors de l'élaboration et l'animation des planning stratégiques et budgétaires des métiers (brand planning, plan d'action commercial, feuille de route du service client,...)
- ► faire incarner l'engagement client au sein de l'entreprise par des profils spécifiques comme le CXO (Chief Expérience Officer), rattaché si possible à la Direction Générale ;
- ▶ définir et déployer des pratiques d'engagement des collaborateurs à travers les gestes métiers et attitudes d'ambassadeurs, portés par la première ligne managériale (logique de symétrie des attentions) ;
- ▶ inclure le suivi de l'engagement client dans l'agenda des instances de gouvernance de l'entreprise.

7. Piloter l'engagement pour optimiser les moyens consacrés

La mise en œuvre de la stratégie d'engagement peut constituer un investissement conséquent pour l'entreprise, à la fois en termes de transformation organisationnelle qu'en investissements marketing et commerciaux dans la durée. Piloter le développement et le suivi de cette stratégie s'avère donc indispensable pour s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des actions engagées, et le cas échéant corriger le tir, dans une logique « ROIste ». Il existe pour cela une batterie de KPIs à mettre en place en fonction des enjeux adressés. Les plus utilisés sont :

- ► efficacité marketing (digital) : taux de clic, nombre de likes, de partages, taux de rebonds ;
- ► conquête clients : taux d'acquisition, taux de conversion (e-commerce) ;
- ► *up* et *cross-selling* : taux de réachat, taux de vente incitative, panier moyen ;
- ▶ **fidélité** : taux de fidélité, taux de participation, *life time value* ;
- ▶ rétention clients : taux d'attrition ;
- ► image et recommandation : taux de satisfaction, Net Promoteur Score ;
- ▶ efficacité opérationnelle : Customer Effort Score.

Si ces indicateurs n'expriment pas tous une notion d'engagement stricto sensu, leur intérêt n'en demeure pas moins primordial pour évaluer le niveau d'engagement sur l'ensemble des parcours et du cycle de vie client. Pour compléter et enrichir ce suivi quantitatif, l'entreprise se doit d'interroger et d'inciter ses clients à exprimer régulièrement leurs feedbacks : il est bien connu que la vérité sort de la bouche des clients !



Expérience client et relation personnalisée au service de l'engagement

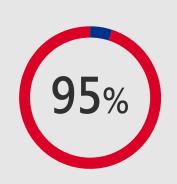
L'amélioration de l'expérience client est considérée comme une priorité par les entreprises

Ces deux dernières années ont été pleines de défis pour les marques et les consommateurs et l'incertitude conjoncturelle actuelle laisse présager que l'expérience client évoluera davantage dans les cinq prochaines années qu'elle ne l'a fait au cours des quinze dernières années.

Selon une étude Gartner, 89% des entreprises estiment que, d'ici quelques années, l'avantage concurrentiel se fera sur l'expérience client.³⁵ Alors qu'a contrario, une mauvaise expérience d'achat suffit à ne plus jamais consommer une marque, comme le juge 64% des consommateurs.³⁶

Ce constat pousse les entreprises à mettre en œuvre des programmes de transformation marketing d'ampleur sur le moyen et long terme : 76% des entreprises estiment que les défis à relever en matière d'engagement et d'expérience client vont continuer à augmenter au cours des 12 prochains mois.³

Cette prise de conscience n'est d'ailleurs pas nouvelle si on se réfère à l'étude menée par Keyrus Management au début de la pandémie.



95% des répondants à une étude Keyrus Management voyaient déjà en 2020 la refonte de l'expérience et du parcours client (omnicanal) comme prioritaire.

L'expérience client réussie exigera toujours de l'écoute et de l'attention humaine

Le digital n'est plus une option. Près de la moitié des comportements d'achat s'effectuent via des canaux digitaux et ce chiffre va continuer à croître. Le réflexe d'utilisation du digital sur les premières étapes du parcours d'achat est désormais quasi généralisé: 82 % des acheteurs déclarent consulter des produits en ligne avant de les acheter en magasin, contre 77 % en 2019. 39

Sur le marché BtoB, c'est une bascule du parcours de vente complet sur le digital vers laquelle on s'achemine : les transactions en ligne représenteront 59% des ventes en 2023, ce qui réduira les transactions effectuées par les vendeurs de 28% aujourd'hui à 24%.



Cependant, ce constat ne doit pas être généralisé ni amener à des conclusions erronées. L'émergence du digital avait pu laisser croire aux marques que les consommateurs ne souhaitaient plus de contacts humains. Or il n'en est rien! Ce dernier attache plus que jamais une importance particulière aux interactions humaines et affirme vouloir davantage d'écoute et d'empathie de la part des marques.

La distanciation sociale imposée par la crise sanitaire de 2019 est venue intensifier ce besoin d'interaction et de proximité entre les marques et leurs clients.

L'interaction humaine, génératrice d'une connexion émotionnelle renforce la confiance et l'engagement des clients dans la marque

Selon une étude réalisée en 2022 par Twilo: 40

- 31% des Français considèrent qu'il est « beaucoup plus simple » d'effectuer un achat lorsqu'il est possible d'échanger avec une personne;
- 69% des plus de 41 ans privilégient une interaction humaine lors d'un échange de produit/service;
- 33% des répondants français seraient plus aptes à faire confiance à une marque si elle dispose d'un service efficace et humain.

Un consommateur « hybride » en attente d'une expérience d'achat avant tout efficace

Le consommateur ne fait plus la distinction entre les canaux en ligne et hors ligne. La raison à cela ? Probablement le smartphone dont plus de 4 Français sur 5 sont équipés.⁴¹

Dans sa poche, à la maison, au bureau, en mobilité ou dans un magasin, ils l'utilisent sans limite pour effectuer des recherches et avoir accès à diverses informations (le prix, la marque, la qualité et les avis) avant de passer à l'acte d'achat, que cet achat se conclue en ligne ou en point de vente.

Le « consommateur hybride » recherche la solution la plus rapide et facile pour atteindre chaque étape de son parcours d'achat, tout en bénéficiant d'une expérience personnalisée répondant à ses préférences. ⁴² Les parcours d'achat évoluent constamment, avec des tendances telles que la recherche de magasins à proximité, l'achat en ligne avec retrait en magasin (+7% en 2021), l'achat de produits alimentaires en ligne avec livraison à domicile (+24% en 2021), et l'utilisation des assistants vocaux pour passer une commande (+14% en 2021). ⁴³

Les entreprises doivent donc fixer avec attention et discernement leurs priorités en matière d'adaptation des canaux de contact et de développement des scénarios relationnels : si la tendance pousse naturellement à favoriser les canaux online (avec en toile de fond une pression sur les budgets marketing) , la nécessité d'une approche d'activation marketing hybride, indépendante des canaux, est aujourd'hui de mise. Les dirigeants français en sont conscients puisque 86% d'entre eux ont déclaré vouloir investir dans les expériences hybrides au cours des 12 prochains mois.⁴⁴

L'approche hybride doit notamment se traduire par une simplification du parcours et des conditions d'achat pour améliorer l'expérience clients en apportant une valeur complémentaire au consommateur. Aussi, l'expérience ne se le limite plus à un simple acte d'achat mais également :

- la création d'événements hybrides: TwitchCon propose des événements tels que des tables rondes, des conférences, des divertissements en direct et de la musique pour permettre aux audiences virtuelles de bénéficier d'une interactivité sociale et d'un engagement en direct⁴⁵;
- l'utilisation de la technologie et des blockchains, comme les NFT d'œuvre d'art virtuelle: Monoprix commercialise des NFT sur une plateforme spécifique et a installé des bornes dans des magasins de Paris⁴⁶;
- l'anticipation du parcours : McDonald's met à disposition des consommateurs une application mobile sur laquelle il est possible de passer des commandes. ⁴⁷ L'enseigne peut aussi utiliser la géolocalisation du consommateur afin de démarrer automatiquement la préparation de la commande à l'approche du restaurant.

((

Le consommateur hybride recherche la solution la plus rapide et facile pour atteindre chaque étape de son parcours d'achat, tout en bénéficiant d'une expérience personnalisée répondant à ses préférences.



Pour devancer les attentes de parcours hybrides des consommateurs les réseaux physiques de distribution se sont invités à la maison. Les marques cherchent à créer une expérience d'achat mémorable au-delà des frontières du magasin. En surfant sur la tendance du *retailtainment*, elles proposent désormais de penser l'acte d'achat comme une activité sociale, un divertissement.

Ce concept s'inspire d'ailleurs de ceux proposés par Alibaba dès 2016 avec le lancement de *See now, Buy now*, une expérience de shopping en ligne interactive lors de laquelle les clients peuvent acheter instantanément les articles qu'ils voient défiler sur les podiums de grands défilés de mode.

Fusionner les mondes physiques et virtuels s'avère être un véritable tremplin pour les marques. Mais attention ! Si l'objectif est de garantir un niveau de service d'excellence à ses clients, même à distance, le rôle social du contact humain ne doit pas être négligé au profit de ce qui pourrait apparaître comme un simple gadget technologique.



Le métaverse est-il la nouvelle frontière du consommateur hybride ?

Le métaverse pourrait permettre au point de vente de se déplacer directement dans le domicile du consommateur ou dans n'importe quel lieu qu'il choisira pour se connecter. Son adoption pourrait améliorer l'expérience client en ligne et devenir un nouveau terrain de jeux pour les consommateurs hybrides.



Certaines marques se sont déjà lancées, comme Adidas qui a investi en 2022 1,6 million d'euros dans le métaverse en partenariat avec la plateforme metaverse Sandbox et le portefeuille numérique Coinbase. Et le produits numériques qui donnent accès à des expériences dans l'univers Sandbox, et à l'avenir des offres physiques. Plus de 20 000 produits liés à cette collaboration sont en cours de production, parmi lesquels des articles textiles et des versions numériques de ces modèles. Pour gérer cette initiative, la marque a d'ailleurs créé une équipe dédiée en interne, la taskforce metaverse d'Adidas.

Quel succès espérer ? tout dépendra de la capacité des utilisateurs à se projeter dans une vie virtuelle et des prochaines évolutions technologiques qui rendront les développements de ces univers économiquement accessibles et durablement responsables.



Pas d'engagement sans personnalisation, synonyme de considération!

Au-delà des parcours et des expériences, une relation client réussie passe par la personnalisation voire l'hyperpersonnalisation. La personnalisation est devenue le maître mot des directions marketing, 98% des entreprises françaises déclarent que cela permet de renforcer l'engagement client et la majorité des consommateurs le reconnaissent. 49

En cela ils rejoignent les attentes exprimées par les consommateurs : 71% d'entre eux considèrent que la personnalisation est importante pour une expérience réussie, ⁵⁰ et a contrario, les trois quarts se sentent frustrés lorsqu'ils la perçoivent comme trop générique. ⁵¹

Objectifs liés à la personnalisation de la relation clients sur le site web



C'est d'ailleurs avant tout dans une perspective de fidélisation de clients que les entreprises conçoivent leur stratégie de personnalisation de l'expérience digitale proposée sur le web.

L'apport de l'IA comme outil de personnalisation du parcours d'achat est à ce titre remarquable.

A titre d'exemple, c'est l'IA, en tant que moteur de personnalisation qui vient au secours de la marque lorsqu'elle s'avère incapable de proposer le produit initialement recherché par son client. L'enjeu consiste à pallier la frustration générée et éviter l'abandon de panier pur et simple et le passage à la concurrence lorsque le produit n'est pas disponible. L'intelligence artificielle intervient à ce moment pour recommander, en temps réel, une alternative adaptée (couleur différente, autre fabricant, ...)

Le Dash Cart d'Amazon Go, un chariot d'achat intelligent révolutionne l'expérience en magasin⁵³



Le *Dash Cart* est un chariot d'achat intelligent équipé de capteurs et de caméras permettant de détecter automatiquement les articles ajoutés au chariot. Le client n'a donc plus besoin de passer en caisse, puisque le montant des achats est automatiquement déduit de son compte Amazon.



Le Dash Cart est également équipé d'un écran qui affiche des recommandations de produits en temps réel, ainsi que des offres spéciales et des coupons.

La personnalisation du parcours digital n'est pas réservée au tunnel d'achat, mais s'étend à l'ensemble de l'expérience client online : en créant une zone de recommandations personnalisées de contenus nommée *For You*, Fox Sports a pu augmenter de 31% la consommation de contenus vidéos.⁵⁴ Des recommandations basées sur les programmes préférés, mais aussi les équipes les plus consultées...



En s'introduisant dans le point de vente, la technologie va conduire dans un futur proche à fusionner les environnements physiques et en ligne. ⁵⁵ Quelles conséquences sur l'expérience client ?

- une fluidification des parcours avec l'accélération du passage en caisse via le paiement sans contact intégré... Voire sa suppression⁵⁶;
- la mise à disposition par les marques et enseignes d'applications et de supports digitaux dédiées au point de vente donnant la possibilité aux consommateurs d'obtenir davantage d'informations sur les produits, avec une réelle expérience numérique, personnalisée, équivalente à celle dont ils disposent en ligne (prix, avis, compositions, ...)⁵⁷

Le consommateur hybride pourra donc vivre demain une expérience hybride personnalisée sur l'ensemble des canaux de vente.



Le succès de ces expériences enrichies passera par l'équilibre entre instantanéité et praticité de la technologie d'un côté, et affirmation d'une présence sociale et humaine de la marque et des distributeurs auprès de leurs clients de l'autre. L'innovation technologique est d'ailleurs désormais pensée comme un renfort de la relation « humaine » en s'invitant sur le parcours client de deux manières :

- ▶ l'automatisation et la robotisation des tâches administratives sur le parcours d'achat en ligne doit faciliter l'intervention des conseillers à distance sur une prise de parole à valeur ajoutée ;
- ▶ le développement de l'IA autour de l'utilisation des chatbots et des assistants vocaux permettra de personnaliser et « d'humaniser » le dialogue avec les clients en fonction de leur personnalité, attitude et humeur. L'arrivée des nouveaux agents conversationnels, *ChatGPT* en tête de file, ouvre des opportunités de diversification de contenu quasi infini. Si certaines enseignes envisagent d'utiliser l'intelligence artificielle de *ChatGPT* pour des interactions avec leurs clients, d'autres souhaitent l'utiliser pour créer du contenu marketing tel que des vidéos, afin d'engager davantage les consommateurs. ⁵⁸

Le premier défi pour l'entreprise est d'effectuer l'analyse pertinente et objective permettant d'identifier ce qui peut être raisonnablement « digitalisé » sans dégrader la relation client. Cela passe par une évaluation de l'état de l'art des solutions, en particulier de la performance des algorithmes d'IA et du temps d'apprentissage nécessaire pour disposer d'un niveau conversationnel satisfaisant pour les clients. Audelà de la technologie, c'est la valeur ajoutée de chaque acteur sur la chaine de valeur qui est en jeu. Fabricants et marques d'un côté, distributeurs et revendeurs de l'autre, tous ont un rôle à jouer pour proposer au client « consommateur hybride » une expérience en adéquation avec ses attentes et dans le respect de ses valeurs et aspirations sociétales. A chacun sa mission en fonction du canal visité:

- ▶ sur les canaux distants : les fabricants et les marques ont l'opportunité de prendre l'initiative du dialogue avec leurs clients en quête de confiance et en recherche de sens dans leur acte d'achat et de consommation. La partie se joue à travers l'usage des média sociaux mais également en s'invitant dans les points de vente des distributeurs pour diffuser leurs communications sur les écrans connectés ;
- ▶ à l'intérieur du magasin : garantir une expérience humaine, personnalisée et à valeur ajoutée.

Aussi, pour éviter la cacophonie entre les acteurs de la relation commerciale le long de la chaîne de valeur, le marketing conversationnel est un levier digital puissant pour autant que les initiatives menées prennent bien en compte l'évolution des attentes des consommateurs et respectent le bon dosage entre actions push et programme relationnel personnalisé.





Le marketing sera Datadriven... ou ne sera plus!

Plus d'un commerçant sur deux (53%) pense qu'il est nécessaire d'accumuler davantage de connaissance grâce aux données collectées sur l'ensemble du parcours d'achat à travers l'ensemble des canaux de vente, pour un meilleur ciblage et une meilleure connaissance des envies et besoins des consommateurs.⁵⁹

Il n'est pas surprenant que près de 47% des cadres dirigeants aient fait des données et des insights leur priorité technologique absolue pour l'année 2022.⁶⁰

Or près d'une entreprise française sur deux (43%) déclare s'appuyer principalement ou totalement sur des data tiers (*third-party data*) pour mettre en œuvre leur stratégie marketing, ce qui traduit leur manque de capacité à construire et alimenter un socle de connaissance client à partir des données échangées sur les points de contacts qui jalonnent les parcours omnicanaux.⁶¹

Ce ne sont pourtant pas les opportunités qui leur manquent de collecter ces informations, à partir du moment où le bon *deal* est passé entre la marque ou ses distributeurs avec ses clients les plus engagés :

• 37% des consommateurs qui achètent en ligne souhaiteraient des offres personnalisées en fonction de leurs préférences de dépenses, tandis que 31 % souhaitent du contenu ou des conseils surmesure pour les aider à faire leurs achats 62; • en contrepartie, **60% seraient prêts à partager leurs données personnelles** pour obtenir des promotions et 45% d'entre eux pour participer à des événements promotionnels, et 43% pour obtenir des recommandations. ⁶³

Comment L'Oréal donne confiance à ses clients afin qu'ils lui confient leurs données

ĽORÉAL

L'Oréal, a lancé un programme européen de collecte de données *first*- et *zeroparty* qui permet de collecter des données consommateurs de façon efficace et sécurisée. ⁶⁴

Cette méthode permet la mise en place de communications marketing ciblées grâce à la création de profils de beauté (peau, cheveux, préférences...) pour des consommateurs davantage engagés et fidélisés.

Ainsi, la marque peut recruter de nouveaux clients et améliorer la base de données existante : 700 campagnes lancées, plus de 5,5 millions d'utilisateurs touchés, et entre 60% et 70% de nouveaux comptes créés.



Disposer d'une vision 360° de ses clients : le prérequis pour personnaliser la relation omnicanale, pilotée par le client

Si l'interaction humaine est primordiale pour entretenir une relation client de proximité, encore faut-il disposer du bon niveau de connaissance du client et de son activité pour créer une relation suffisamment personnalisée en phase avec les attentes exprimées.

Le socle de connaissance, mis à la disposition des métiers en interaction directe ou indirecte avec le client sur l'ensemble du cycle de vente, permet notamment aux collaborateurs en contact de disposer rapidement, voire en temps réel, des informations nécessaires pour répondre de manière appropriée à une demande client, avec le bon niveau de personnalisation, et sans avoir à la reformuler ou à prendre du temps pour rechercher des informations complémentaires. Il implique l'utilisation d'une plateforme omnicanale de données clients interfacée avec l'ensemble des sources de données.

La mise en œuvre d'une telle plateforme suppose que l'entreprise dispose de la maturité suffisante pour choisir les composants technologiques adaptés à ses besoins marketing mais en tout premier lieu à sa capacité à collecter et utiliser les données de manière effective. Comme le montre le graphique ci-dessous, cette maturité marketing s'évalue sur deux dimensions :

- le niveau de sophistication des parcours clients;
- la richesse des données disponibles sur les clients/prospects.

Chaque entreprise, quel que soit son niveau de maturité, est légitime pour définir et animer une stratégie marketing *data-driven*, pour peu qu'elle sache avec clairvoyance adapter ses ambitions à sa capacité opérationnelle de mise en oeuvre.

La multiplication des canaux de contacts digitaux, la diversification et le volume considérable des données générées, ont nécessité le développement de technologies structurant les plateformes data clients omnicanales.

Niveau de maturité Maturité Smart du Marketing dispositif Automation marketing Relation Alaorithmes client omnicanal Modélisation Optimisation des campagne **Parcours** client cross Vision mono canal canal Ciblage macro Marketing par cana Descriptif Diagnostique **Fondamental** Prédictif Prescriptif Par canal Multicanal Boucle fermée Activité Apprentissage Automatique constante

Marketing

données

Performance data clients / prospects

Marketing et

commerciales

fusionnées

Propriétaire,

hors ligne

et tierce

Au fil des années, les éditeurs ont ainsi mis à la disposition des directions marketing permettant de structurer, orchestrer, et activer les différentes data en fonction de leur niveau de sophistication : Référentiel Client Unique (RCU), Data Management Platform (DMP), Customer Data Platform (CDP).

3609

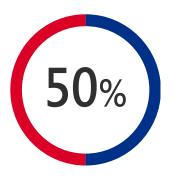


Ces solutions ne couvrent donc pas toutes les mêmes besoins, et leur efficacité dépendra fortement de l'existant à savoir :

- le spectre et la qualité des données disponibles: à cet égard, la mise en qualité des données reste un « caillou dans la chaussure » pour un nombre conséquent d'entreprises;
- le droit d'acquérir, stocker et activer la donnée. Si les règles de consentement du client s'imposent à toutes les entreprises, ainsi qu'à certains secteurs, comme la santé ou les professions règlementées voient la capacité d'utilisation des données clients (patient pour la santé) fortement encadrée;
- un usage business avéré de cette donnée: le manque d'alignement des objectifs métiers est une des principales raisons d'appauvrissement des cas d'usages business qui conduit à une sous-utilisation du potentiel des plateformes de data clients et des solutions de marketing digital;
- une architecture du système d'information adaptée, modulaire et scalable; elle s'appuie généralement sur les ERP et CRM qui continuent à héberger les informations d'identification et de transaction des clients;
- une architecture de la donnée facilitant sa gouvernance: l'absence de gouvernance de la data client est un des principaux freins à la mise en œuvre de la vision 360°.

Compte tenu de la complexité de mise en œuvre d'une stratégie *data-driven* ambitieuse, ce n'est pas un hasard si, les projets de référentiels communs unifiés qui ressortent dans la feuille de route des dirigeants marketing.⁶⁵

En tenant compte du niveau d'omnicanalité du parcours client et de la capacité d'intégration des données relationnelles, le RCU reste une base fondamentale pour qui veut bâtir sa stratégie de marketing relationnel en s'appuyant sur les outils plus sophistiqués que sont la CDP puis dans un deuxième temps la DMP.



50% des répondants à l'enquête Keyrus 2020 ont placé leurs projets de mise en œuvre d'un référentiel client unique dans leurs priorités. 66

Deux leviers devraient conduire

à accélérer l'équipement des entreprises en outils et plateforme de management de la donnée client :

- l'Intelligence Artificielle (IA), au travers d'enceintes connectées, ou via les chatbots, permettant d'apporter des réponses immédiates à des questions encore simples et standardisées (à titre indicatif un internaute sur 10 est équipé d'au moins une enceinte connectée en France en 2019, contre déjà 25% aux Etats-Unis);
- la robotisation des processus de middle office accélérant notamment les étapes de souscription en ligne (si 96% des entreprises françaises ont investi dans l'automatisation des tâches, moins d'un tiers ont adopté des technologies de RPA, dont le ROI est rapide).



Enfin, dans un contexte où le digital fait désormais partie du quotidien des consommateurs citoyens, l'intégrité de la donnée est un élément clé pour gagner leur confiance. Le RGPD veille depuis 2016 à faire respecter et protéger les informations privées, personnelles et financières des consommateurs en contraignant les entreprises à mettre en place une charte, des certifications des protocoles de sécurisation afin de les rassurer quant à la confidentialité de leurs informations et de leurs données personnelles. Cette intégrité est aussi basée sur l'honnêteté des plateformes et le respect de ses promesses envers ses clients.

Et l'humain dans tout cela?

Bien qu'en capacité théorique de proposer une réponse quasi immédiate aux demandes clients à chaque étape du parcours, les outils relationnels automatisés ne sauraient se substituer aux interactions humaines, quel que soit l'avenir prometteur des nouvelles générations d'agents conversationnels. L'utilisation de la technologie par les marketeurs doit se limiter à leur principale destination à savoir un levier de performance du ciblage, une aide à la recommandation et un dispositif d'industrialisation et d'automatisation des processus marketing relationnels.

La dimension humaine est indispensable à la bonne exécution de la stratégie marketing. L'intervention humaine se situe à trois niveaux pour :

• s'assurer de la fiabilité, de la qualité et de la pertinence des data et insights collectés aux différentes étapes des parcours marketing et commerciaux. Dans cette perspective, les équipes de ventes sédentaires ou de terrain portent une responsabilité importante dans l'identification et le traitement des attentes des clients, l'évolution de leurs caractéristiques afin de disposer de bases de données (CRM, ERP) correctement actualisées;



- garder le contrôle sur la relation et la décision dans le dialogue avec les clients.
 Il existe bien trop de facteurs imprévisibles influant sur les comportements clients qu'il est impossible d'anticiper lors de la création des scénarios marketing automatisés : particularités liées à l'environnement local, actions spécifiques de la concurrence, évolution règlementaire, ...
- apporter la dimension émotionnelle favorisant la décision d'achat de biens et services impliquants, voire à caractère anxiogène, ou pour rassurer quant à la bonne compréhension et prise en compte d'une demande au service clients.

L'intervention humaine reste donc indispensable pour développer une stratégie relationnelle à long terme en s'appuyant sur une relation personnalisée liée à un service soigné: la voie a été tracée par les marques de luxe dans le cadre de la mise en œuvre de leur stratégie de clienteling. Alliant la technologie des algorithmes de recommandation à l'expérience humaine en boutique entre le client et son conseiller attitré, elles affirment leur leadership dans le monde de l'hyper-personnalisation.





De la relation personnalisée à la relation individualisée : de l'ordre dans la mise en œuvre des solutions !

Chantier fondateur d'une stratégie de marketing relationnel, la construction de la connaissance client passe essentiellement par l'automatisation de la collecte de la donnée clients et la segmentation via par exemple un outil CRM. Ce schéma permet une stratégie relationnelle qui se traduit par des processus d'activation statiques, liés à une attribution d'une valeur client figée sur son segment.

Or désormais, l'enjeu consiste à activer une action marketing ou commerciale décidée en temps réel, propre à chaque client et en fonction de l'interaction qu'il aura eu avec l'entreprise ou avec ses partenaires.

Pour y répondre, diverses solutions sont à la disposition des entreprises et qui pourront être mise en œuvre en fonction du degré de maturité marketing et des perspectives de retour sur investissements. Ces solutions s'inscrivent dans le cadre de projets structurants qui représentent un investissement non négligeable en temps et en euros :

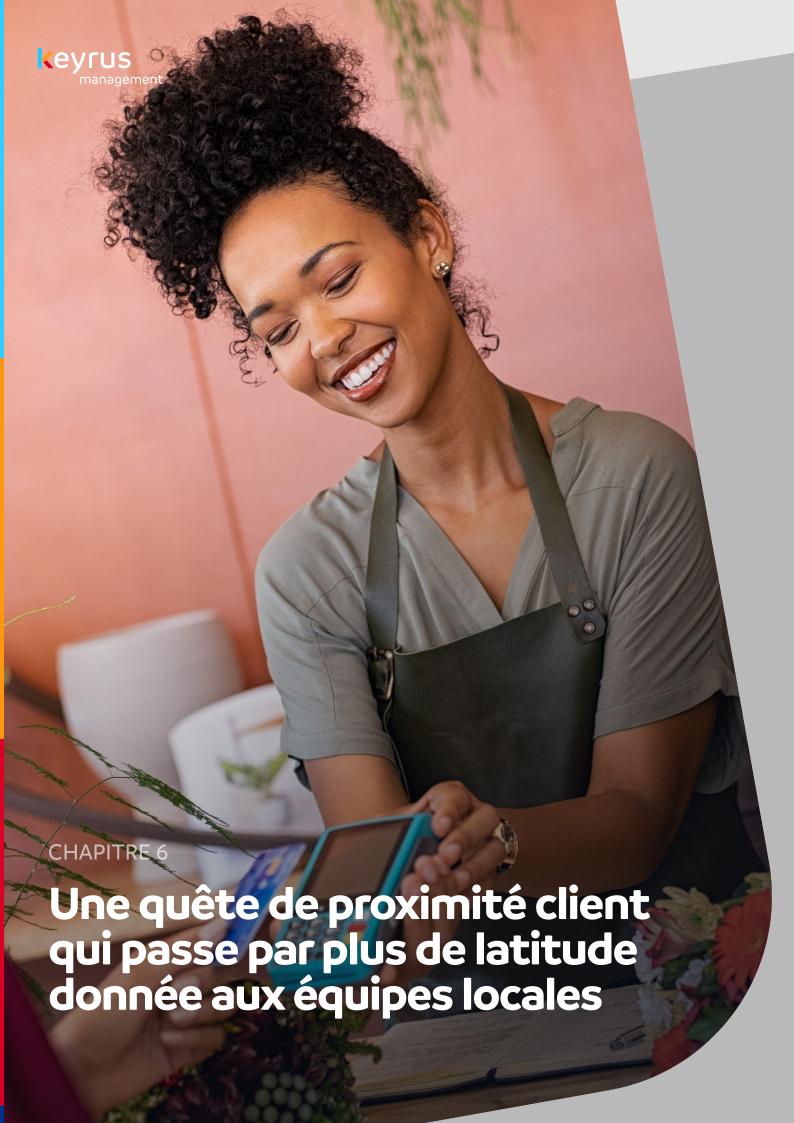
- ► disposer d'un Référentiel Clients Unique (RCU) pour avoir une vision unique et globale de chaque client (dans un environnement omnicanal);
- ➤ consolider et réconcilier au sein d'une CDP les données du CRM, des parcours, de navigation, et de toutes interactions marqueclient, les données environnementales et sociotypes, et ainsi permettre une recommandation d'action unique et spécifique par client ;
- ▶ investir sur une DMP pour aller plus loin en matière d'analyses comportementales et ainsi générer des cas d'usages pour servir des enjeux bien au-delà du périmètre marketing (ex : pilotage des stocks, des ressources humaines, ...)



La construction de ce socle de connaissance doit s'appuyer sur une **stratégie data maîtrisée** sur l'ensemble des leviers, en particulier la mise en place d'une **gouvernance data claire et partagée**, enjeu trop souvent sous-estimé par les entreprises quel que soit leur taille ou leur métier

L'animation et le maintien de ce socle de connaissance client mobilise l'ensemble des parties prenantes. Les processus de gestion de la donnée clients doivent être formalisés et partagés au sein de l'entreprise en s'appuyant sur :

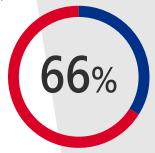
- ▶ une définition commune des données (la notion même de « client » ou de « prospect » ne fait pas toujours consensus...)
- ▶ une répartition claire des rôles et responsabilités de chacun ;
- ➤ un pilotage et une animation portée au quotidien par la première ligne de management des équipes marketing et en contact avec les clients pour garantir la qualité et la fiabilité et l'exhaustivité des informations collectées et enregistrées.





Une quête de proximité client qui passe par plus de latitude donnée aux équipes locales

La pandémie liée à la Covid-19 et ses impacts sur la vie quotidienne ont renforcé chez les citoyens le réflexe national. Ainsi, 43% des Français font désormais beaucoup plus attention à privilégier l'achat de produits fabriqués en France; et cet achat, s'il est réalisé sur un canal physique, s'effectuera de préférence dans un périmètre proche.⁶⁷



66% des consommateurs considéraient déjà avant la crise sanitaire de 2019 la proximité comme critère principal de choix d'un magasin.

Il existe désormais une conscience d'un « devoir » national

qui s'ajoute aux aspirations d'engagement responsable des consommateurs. Pour répondre à ces attentes, les entreprises n'ont plus d'autres choix que de marquer en retour leur propre engagement en enrichissant, voire réorientant, les gammes de produits fabriqués et commercialisés.

Au « consommer responsable » s'ajoute le « fabriquer national ». Les risques de pénurie ou de renchérissement du coût des matières premières ou des produits manufacturés - qui devraient avoir concerné 68% des sociétés françaises en 2022 – ont mis en exergue la nécessité stratégique de démondialiser la chaîne d'approvisionnement en particulier sur des produits sensibles, alimentaires ou de santé. 68

La viabilité économique de la relocation de la fabrication des produits manufacturés ou de consommation courante reste à prouver, même si les entreprises qui ont adopté le *Made-in-France* sont moins touchées par l'augmentation des coûts et des délais de transport ou les aléas des fermetures d'usines régulières ou la dépriorisation de leur approvisionnement – comme elles l'ont vécu avec leurs fournisseurs asiatiques ces deux dernières années.

Par ailleurs, la relocalisation décarbonée, quant à elle, remplace les chaînes logistiques hyper-globalisées et hyper-polluantes par de nouvelles chaînes de valeur propres et sobres localisées de bout en bout en France. Cette transformation renforce les preuves d'une responsabilité sociale et environnementale des marques, preuves auxquelles les citoyens -consommateurs sont de plus en plus sensibles.

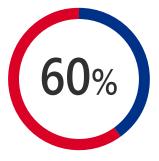
Pourtant, si fabriquer tout ou partie d'un produit en France offre un argument concurrentiel écouté, est-il pour autant suivi ? Le retour de l'inflation et la remontée des taux d'intérêts semblent, peut-être de manière conjoncturelle, tempérer le plébiscite de l'achat responsable au profit de l'achat raisonnable. Ce dilemme du consommateur sur l'origine du produit n'est en revanche pas de nature à affecter ses choix d'utilisation des canaux de vente : les parcours omnicanaux effacent les frontières entre le global et le local.



L'omni-commerce est-il l'avenir des commerçants de quartier?

Les crises agissent comme un révélateur des changements de comportement des consommateurs, avec des intentions renforcées de privilégier l'achat local associé à un retour à des valeurs fondamentales : le savoir-faire, l'humain, la proximité et l'écologie. Ils souhaitent moins de dépendance avec l'extérieur en privilégiant une production locale et montrent en parallèle leur attachement au commerçant de quartier dont ils contribuent d'ailleurs à développer leur activité omnicanale. 69

60% des e-acheteurs commandent sur les sites de commerçants de proximité pour les



Le

La volonté de soutenir le local:70

La volonté de soutenir le local parmi les e-acheteurs ayant commandé sur un site de commerçants de proximité cette année



Source: Baromètre Fevad/Médiamétrie, janvier 2022.

développement du e-commerce renforce cette tendance. La mise en place de parcours omnicanaux accorde un rôle important au point de vente physique attendu par les clients :

 50 à 65% des consommateurs affirment que la pandémie a changé leurs comportements d'achat comme acheter ou repérer sur les sites internet et avoir la possibilité d'échanger, réparer, se faire rembourser en magasin⁷¹;

- 63% des consommateurs utilisent le click&collect (2021) contre 34% en 2020⁷²;
- avec les parcours web-to-store (incluant le click&collect ou la e-reservation), 33% des e-acheteurs ont récupéré plus souvent leur commande en magasin (click&collect ou drive) et augment ainsi leur taux de visite.⁷³

Un constat qui devrait rassurer les enseignes et les indépendants de la distribution et du commerce physique au regard des 21 millions de consommateurs français auparavant réticents à l'e-commerce qui prévoient de privilégier davantage ce canal depuis la crise sanitaire.⁷⁴

La géolocalisation, levier de fréquentation efficace des commerçants

Qu'elle soit utilisée en notifications *push* envoyées aux consommateurs à l'approche des points de vente, intégrée dans les moteurs de recherche ou les apps mobile, le marketing géolocalisé se révèle un allié précieux du point de vente :

 32% des clics sur des annonces basées sur la géolocalisation mènent à un achat ou à une visite en magasin;

Google

 Les recherches mobiles Near me (Google) ont augmenté de 150% ces deux dernières années,⁷⁵ et parmi les consommateurs qui font une recherche autour de chez eux, 76% se rendent en boutique dans les 24 heures qui suivent leur recherche.⁷⁶

Maintenir ou renforcer sa présence en local est donc un enjeu pour les marques, enjeu qui trouve en France un écho dans la politique publique de redynamisation des centres-villes menée par l'Etat qui a débloqué fin 2020, via la Banque des Territoires de la Caisse des Dépôts, un budget d'un milliard d'euros pour relancer les commerces de centres-villes.⁷⁷



Adapter la stratégie omnicanale et rééquilibrer les responsabilités entre le siège et le point de vente

Les marques-enseignes, en particulier dans la distribution spécialisée, ont jusqu'à présent généralement imposé à tous leurs magasins des standards de service afin de garantir une expérience homogène à leurs clients. Insuffler de la proximité implique pour ces acteurs de redonner en partie la main au point de vente, avec différents leviers possibles de responsabilisation :

- sur l'animation marketing et la communication: les publicités locales génèrent un impact positif important sur les consommateurs: 60% des consommateurs passent à l'action à la suite d'une publicité locale;
- sur la relation client, en proposant des scénarios de campagnes marketing simples, jouables par le point de vente, ce qui implique que les solutions de marketing automations existantes soient en capacité de faire du « marketing distribué » ;
- sur l'assortiment produits en ouvrant par exemple le référencement aux produits locaux (de plus en plus proposés par les enseignes de grande distribution), avec potentiellement des impacts lourds sur les processus, les règles référentiels et systèmes d'information logistique et achats de l'entreprise.

Pour certains, en parallèle, un rééquilibrage des schémas d'implantions entre zone urbaine et périurbaine doit être étudié. Au cours des dernières années, l'enseigne Gifi, traditionnellement présente en périphérie a ainsi élargi sa présence en zone urbaine.

Quant aux fabricants et marques qui n'ont pas internalisé leurs réseaux de distribution, une alternative au développement long et coûteux d'une présence physique urbaine, en direct ou en franchise, s'ouvre à eux : s'appuyer sur des marketplaces de proximité, pour s'insérer dans un écosystème de commerçants de quartier, apparait comme une option stratégique à prendre en considération.

Le foisonnement d'initiatives, aujourd'hui encore limitées à des périmètres citadins, locaux ou régionaux, devrait dans un futur proche les rapprocher d'interlocuteurs de taille suffisante pour couvrir un territoire plus étendu, voire national.

Acteur de la vie de quartier

Bio c'Bon

Bio c'Bon s'affirme comme un acteur de la vie de quartier. Ren effet, l'enseigne propose des services de proximité variés pensés dans une démarche conviviale dans l'objectif de tisser des liens entre les acteurs du quartier mais aussi dans une démarche éco-responsable en privilégiant l'emprunt plutôt à l'achat : les membres du programme de fidélité Bio c'bon peuvent emprunter gratuitement des jeux et/ou des outils de bricolage ou déposer leurs plantes en magasin afin que les équipes puissent s'en occuper.

Nouveaux rôles et nouvelles compétences à maitriser en point de vente

L'omnicanalité recrée les occasions de fréquentation des magasins et conduit à repenser l'expérience client proposée. Afin de rendre cette expérience optimale, les enseignes (comme les commerçants indépendants) se sont attelées ces dernières années à repenser les modalités de management, d'organisation et de fonctionnement de leur(s) point(s) de vente. L'enjeu est de permettre aux équipes de terrain d'assurer l'ensemble de leurs missions en combinant l'utilisation de la technologie et l'authenticité de la relation humaine.



Cette transformation opérationnelle s'opère sur plusieurs dimensions en particulier :

- marketing à travers la maîtrise par les équipes de terrain des plans marketing et promotionnels proposés par la marque sur les canaux distants et leurs modalités d'application (ou non) au point de vente;
- logistique avec la continuité du tunnel d'achat au sein du point de vente avec le respect des standards de traitement des e-réservations en boutique, l'organisation physique du Click & Collect ou du shop to shop, et les impacts sur les modèles d'assortiments et de réassort;
- organisationnelle, en lien avec l'extension des horaires d'ouverture en fonction des prestations proposées;
- RH avec l'adaptation de l'organisation du travail et du planning des équipes commerciales (ou de réalisation de prestations in situ) en regard de la possibilité, voire l'obligation de prise de rendez-vous préalable en ligne par les clients;
- Humaine avec la nécessaire adhésion des équipes de terrain au modèle de vente omnicanal, ce qui implique pour celles-ci de ne plus considérer les canaux digitaux comme un magasin concurrent.

L'introduction de l'intelligence artificielle et des outils connectés dans le point de vente ouvre de nouvelles perspectives d'hyperpersonnalisation de l'expérience client in store.

La première génération de digital in store (miroirs connectés, web in store...) offrait une expérience statique et impersonnelle orientée produit. L'IA emmène l'inbound marketing dans le magasin, en s'appuyant sur une interface en temps réelle avec les données comportementales et transactionnelles des clients. Nourrissant l'action des équipes de ventes et leur capacité de prescription, il réalise la parfaite combinaison de la technologie et du contact humain.

Cette apparition de l'intelligence artificielle dans le magasin se retrouve non seulement dans la grande distribution, mais également dans d'autres types de réseaux de distribution comme les officines pharmaceutiques. Par exemple, Dinamiz Pharma, spécialiste du digital media en pharmacie propose aux pharmacies des bornes tactiles connectées au back office des pharmaciens permettant de proposer des produits personnalisés aux besoins patients.

L'Oréal lance deux plateformes digitales pour faciliter le quotidien des coiffeurs indépendants⁷⁹

L'ORÉAL

La crise sanitaire a accéléré la transformation de l'activité de coiffure, avec une montée en puissance de la coiffure à domicile (25% de PDM) s'ajoutant à un concurrence préexistante des barbiers pour la clientèle masculine. En créant 2 plateformes de services à destination des salons indépendants, l'Oréal contribue à redonner des atouts au commerce de proximité en accélérant la transformation digitale des salons et en facilitant l'expérience de leurs clients.

L'Oréal Partner Shop est un site de e-commerce B2B permettant aux coiffeurs de passer des commandes en ligne à tout moment et de bénéficier de promotions exclusives. Les coiffeurs ont également accès à une grande variété de services : conseils personnalisés, dernières tendances et innovations dans le domaine de la coiffure et de la beauté ...

L'Oréal Access est une plateforme de formation en ligne qui propose des contenus pédagogiques sur les tendances et les produits. Cet outil permet de former et de rassembler une communauté professionnelle dans plus de 100 pays. La plateforme offre également une assistance commerciale personnalisée aux salons de coiffure indépendants en leur fournissant des conseils sur la gestion des stocks, les prix de vente et sur leur stratégie marketing.

Les patients peuvent répondre à un questionnaire via la borne tactile, ce qui permet à l'algorithme de proposer des produits spécifiques en fonction de leurs besoins. Une fois que le client a validé son panier, il peut récupérer ses produits en présentant un ticket aux pharmaciens pour procéder au paiement. Cette solution permet d'améliorer l'efficacité de la pharmacie et d'offrir une expérience client plus personnalisée.

Cet exemple préfigure le point de vente de demain : **omnicanal et interactif**.





Le succès de ces stratégies marketing pour le commerce en proximité repose alors sur un dosage précis entre :

- ▶ des approches classiques du commerce physique : création d'une intimité entre vendeur et client (à l'instar du service proposé par les libraires indépendants versus l'expérience liée au modèle Amazon);
- ▶ la richesse et la continuité des services au-delà du point de vente physique et la fluidité des parcours, caractéristique du e-commerce. En effet, les outils de e-commerce permettent de tirer parti de ces avantages en permettant des stratégies telles que le shop-to-shop, le driveto-shop et le ship-from-store. Ces stratégies permettent de connecter les points de vente physiques avec les canaux en ligne, créant ainsi un canal hybride qui optimise les ventes et la satisfaction des clients.



Pour les marques et enseignes, trouver le bon équilibre passe par l'activation des leviers de transformation et de performance opérationnelle sur quatre dimensions clés :

- ▶ l'organisation et les processus : laisser davantage de latitude aux magasins pour un pilotage local (assortiment, promotions, participations à la vie économique) ;
- ▶ les outils et technologies : disposer d'une chaîne logistique permettant d'actionner tous les leviers du commerce connecté, y compris des solutions de marketing automation pour la mise en œuvre de stratégies de marketing distribué ;
- ▶ les compétences : s'appuyer sur des directeurs de magasin responsables et en partie autonomes, ce qui constitue un challenge important en termes de conduite du changement pour assurer leur adhésion au modèle omnicanal ;
- ▶ le pilotage : piloter la performance par la valeur client au lieu de la performance isolée de chaque canal de distribution.





Repenser et accélérer la transformation digitale

La crise COVID-19 comme révélateur du retard des entreprises dans leur transformation

La première crise du Covid-19 avait mis en lumière les défaillances profondes du modèle opérationnel, rendant inopérants les dispositifs digitaux marketing et commerciaux mis en place pour reprendre pied sur le marché: organisation de la livraison en click&collect et à domicile (via sous-traitants), renfort des dispositifs de traitement des réclamations, poursuite de l'activité via un relais e-commerce (site propre, marketplace, plateformes citoyennes...)



97% des dirigeants d'entreprises dans le monde estiment que la pandémie de 2019 a précipité la transformation numérique de leur entreprise

Ce constat effectué, comme l'ont montré les résultats de

l'étude Keyrus, ⁸⁰ les entreprises avaient revu leur plan de route, dans une perspective de gains d'efficacité à la fois rapides et pérennes. Les actions à privilégier à court terme :

Une réflexion sur la réinternalisation / la relocalisation pour être plus autonome	Un focus sur les règles de gestion, les méthodes et les organisations
73%	82%

Les principales priorités déclarées ont visé à :

- une évolution des arbitrages make or buy privilégiant la réin ternalisation des activités ;
- un focus sur l'amélioration des méthodes et organisations plutôt que la mise en œuvre de nouveaux outils.

Un bilan contrasté deux ans plus tard....

Les entreprises s'accordent toutes sur le fait que la crise sanitaire des deux dernières années a bien accéléré leur transformation digitale, tant sur le volet client que le volet collaborateurs.

Cependant et avec un recul deux ans, de nombreuses entreprises ont pris conscience que malgré les premières étapes franchies dans leur transformation numérique et leur confiance en des fondations solides, cela ne leur avait pas permis de faire face à la crise du Covid-19 avec le niveau de performance nécessaire.



En revanche, les entreprises les plus matures dans ce domaine, qui bénéficiaient d'un avantage concurrentiel significatif, avaient réussi à déployer des stratégies de personnalisation marketing basées sur des solutions *data-driven* à l'instar des pure players du web. Ces entreprises plus matures ont pu capitaliser sur leur expérience et ainsi conquérir sans difficulté de nouveaux clients pendant la crise du Covid-19. Depuis deux ans, l'enjeu est d'engager suffisamment ces nouveaux clients pour en garantir la fidélité.

La dynamique est en marche en particulier chez les PME. Selon une étude de l'OCDE, 70% de ces entreprises ont renforcé l'utilisation du numérique afin de limiter les pertes engendrées par la crise de 2020 et le nombre de e-acheteurs a progressé en Europe entre 2019 et 2021 de 69% à 73%.

Enfin, par effet de retour de balancier, une fois la crise sanitaire passée, on a cependant assisté à une retombée du commerce digitale, qui entérine la capacité des clients à retrouver l'intégralité des canaux de vente tout en actant de l'évolution des comportements. Les ventes en ligne ont chuté de 15% en un an.⁸¹ Cependant, les chiffres actuels (premier trimestre 2022) restent particulièrement élevés si l'on compare les ventes de commerce en ligne à celles de la période pré-covid (+20%).

Cela ne démontre pas pour autant le succès d'une transformation digitale en profondeur :

une étude récente menée auprès de 3000 dirigeants conclut que 70 % des projets de transformation digitale échouent, à savoir ne dégagent pas le ROI attendu dans les délais prévus. Ceci en particulier à cause d'une prise en compte insuffisante de la conduite du changement, ⁸² qu'il s'agisse des collaborateurs mais également des clients. ⁸³

En se concentrant sur le cas des directions marketing et commerciale, les explications à cette évaluation pessimiste les plus mises en avant sont de plusieurs ordres, notamment :

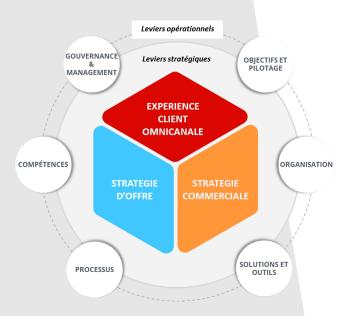
- une hypercentralisation de l'expertise marketing et des centres de décisions, créant des goulots d'étranglement et une déconnexion avec le terrain;
- la dépendance accrue aux prestataires externes dépositaires de savoir-faire technologiques en data science ou en marketing digital, encore nouveaux pour l'entreprise;
- un modèle opérationnel au sein duquel le marketing et le commerce digital fonctionnent comme des silos en marge de leurs homologues métiers traditionnels respectifs;
- une transformation digitale initiée par un foisonnement anarchique d'initiatives innovantes (du point de vue de l'entreprise), tirée davantage par la technologie que par des attentes et bénéfices business, et qui s'est construite sans plan d'ensemble;
- un recours aux « vertus thérapeutiques » de la technologie qui a conduit à « plaquer » des solutions numériques sur des processus existants, avec la fausse croyance que l'outil allait pallier les carences et inefficacités des organisations.

Un plan de transformation (digitale) à adapter pour plus d'agilité et d'efficacité opérationnelle

En préalable aux actions de conduites du changement, il faut s'assurer que l'ensemble du modèle opérationnel soit sous contrôle pour mettre en œuvre une transformation qui impacte peu ou prou l'entreprise dans son ensemble. Une nécessaire mise en cohérence des leviers de transformation opérationnelle doit ainsi permettre de décliner la stratégie de transformation marketing et commerciale, porteuse de l'engagement et de l'expérience client, au sein de l'entreprise.



Ces leviers sont au nombre de 6 :



Nous avons identifié quelques grands principes métiers à intégrer à l'activation coordonnée de ces leviers en réponse aux **5 commandements suivants**:

- facilitez la vie de vos clients! Et simplifiez les parcours digitaux. Dans un environnement anxiogène, les clients vous en seront reconnaissants, quitte à réserver la personnalisation aux canaux humains, notamment pour vos segments clients « premium ». L'optimisation de l'expérience client (UX) doit s'appuyer sur un socle technologique proposant des parcours sans couture s'appuyant sur des principes relationnels qui respectent un juste équilibre entre anticipation des besoins clients (recommandations produits, next best action ,...) et comportement intrusif dans la vie privée de l'utilisateur;
- et de commerce digital aux managers de point de vente et à leurs équipes, en assurant la bonne montée en compétence (formation et accompagnement). Les équipes opérationnelles en ont besoin pour assurer un ancrage dans le tissu économique local. Cela implique la formation de ressources de proximité afin de maitriser les outils de marketing relationnel et de mettre en place des processus fluides avec les équipes centrales afin d'assurer la cohérence des plans d'action marketing/vente;

- offrez une visibilité 360 logistique! Sans initier un projet de commerce connecté complexe et touchant au cœur de l'architecture technique de l'entreprise, une mise à niveau des règles et processus de gestion des stocks et commandes doit permettre de fiabiliser les informations communiquées aux forces de vente comme aux clients, dans le cadre de processus de planification et d'actualisation des prévisions de vente s'appuyant sur un dialogue régulier entre les parties prenantes (BU commerciales, marketing, opérations et finance);
- ouvrez la chasse aux experts! Dans la situation actuelle, la réactivité, l'agilité et la capacité à s'adapter rapidement sont essentielles pour les entreprises. Il est donc crucial d'avoir des experts internes qui sont capables de comprendre les évolutions stratégiques de l'entreprise, de les transformer rapidement en plans d'actions marketing et commerciaux numériques et d'acquérir une autonomie suffisante pour pouvoir challenger les prestataires de marketing. Cela permettra à l'entreprise de rester compétitive dans un environnement en constante évolution et de s'adapter aux besoins changeants de ses clients. L'entreprise doit se doter de compétences combinant des expertises en data marketing (connaissance des clients) et marketing digital (activation de ces clients) pour servir des fonctions devenues incontournables: data-marketeurs. e-merchandisers, growth hackers, social media managers...
- pilotez pour garder le cap! En période de crise, il faut à la fois être efficace et frugal: adapter son plan d'action au fil de l'eau impose une gestion rigoureuse des investissements digitaux, marketing et promotionnels; la capacité à mesurer leurs impacts sur le cycle de vente omnicanal, jusqu'à l'étape de mise à disposition des produits, permet de prioriser les ciblages marketing et promotionnels pour concentrer les efforts sur les clients à plus forte valeur et d'engager une relation dans la durée.





Pour ne pas faire partie des 70% d'entreprises qui considèrent leur transformation digitale comme un échec....

La transformation digitale relève d'une triple dimension : **stratégique**, **opérationnelle** et **culturelle**. Réussir cette transformation suppose de bien intégrer ces trois dimensions et donc de respecter, quelques principes structurants, avec certaines particularités liées au domaine marketing / vente :

Savoir ancrer les ambitions stratégiques dans la réalité du terrain :

Eviter la déconnexion entre la vision parfois idyllique d'une cible portée par une Direction générale et une capacité de mise en œuvre opérationnelle souvent beaucoup plus réduite en :

- > s'assurant de l'adhésion des équipes dès les premiers discours et en particulier de l'ensemble de la chaine de management;
- ► mettant en place une démarche de type OKR qui engage des équipes responsabilisées sur des actions concrètes, aux résultats mesurées et sur des délais courts :
- ▶ garantissant le sponsoring de la Direction Générale tout au long du projet.

Evaluer au juste niveau sa maturité initiale :

Peu d'entreprises peuvent se prévaloir aujourd'hui d'être digital et/ou data-driven. La plupart ne sont pas non plus en capacité d'évaluer correctement leur niveau de maturité actuel alors que cette connaissance est indispensable pour définir des étapes de transformation accessibles et adaptées.



Définir une trajectoire cohérente de transformation organisationnelle et technologique :

La trajectoire de transformation et sa vélocité repose sur deux entrants : l'état de départ de maturité digitale et data et la capacité de mobilisation des ressources humaines et financières.

Sur le premier entrant, il est conseillé de respecter quelques principes :

- ▶ disposer d'une vision d'architecture stable et pérenne (en particulier en remédiant aux rustines mises en œuvre au début de la période covid);
- ➤ construire le socle data de connaissance client avant de faire évoluer les solutions transactionnelles (CRM, marketing automation, service client...)
- ▶ apporter la nécessaire agilité dans la mise en œuvre de nouveaux usages digitaux, en développement l'autonomie des métiers à travers par exemple la création d'une digital factory ou le développement de solutions en low / no code;
- ► adapter les choix d'outils aux capacités d'utilisation (en évitant de décharger l'usage sur des prestataires marketing dont l'efficacité est difficile à mesurer);
- ➤ industrialiser les processus de mise en œuvre des actions marketing et commerciales indépendamment de leur niveau de personnalisation.



Un projet de transformation digital est une démarche ROIste. Le niveau d'ambition initiale doit s'appuyer sur une évaluation honnête et juste des bénéfices cibles pour construire la stratégie de moyens. Le paradoxe est que si les canaux digitaux permettent une mesure de performance des actions, l'évaluation du potentiel de gains de productivité (technologiques, organisationnels et humains) demeure un élément de perplexité pour l'entreprise, en partie par manque de recul liés aux choix technologiques et aux capacités réelles d'adaptation sur le terrain : l'étape d'étude préalable associant les métiers du marketing vente et les fonctions supports est clé.

S'inscrire dans une démarche de symétrie des attentions

Pour répondre à la finalité d'amélioration de l'expérience et de l'engagement clients qui motive la transformation, il est nécessaire d'accorder la même importance aux collaborateurs dans une logique de symétrie des attentions afin :

- ▶ de satisfaire les besoins des populations en contact et porteurs de l'engagement d'une expérience remarquable ;
- ▶ d'aligner la nature et l'intensité de l'engagement de l'ensemble des collaborateurs impliqués au quotidien avec les objectifs marketing et commerciaux stratégiques.

Concrètement, cette approche doit s'appuyer sur l'analyse et la prise en compte des impacts sur les collaborateurs des parcours clients omnicanaux cibles afin d'adapter les compétences, processus et solutions technologiques sollicitées à chaque étape et point de contact.

Déployer par étape en mode test & learn

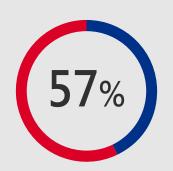
La mise en œuvre de la plupart des projets de transformation s'effectue dans une logique de déploiement rapide d'une première étape, à l'instar des projets de développements de service. Ces projets s'appuient sur des approches agiles et des méthodes de design thinking, qui facilitent la définition d'un périmètre MVP (Minimum Viable Product), ce qui évite l'effet tunnel. Pour cela, l'entrepise doit veiller :

- ▶ au bon alignement de la capacité de mobilisation des équipes métiers et techniques pour valider les paliers de transformation ;
- ▶ à une remontée rapide des retours clients et collaborateurs, dans une logique d'amélioration continue et d'incréments de chantiers :
- ▶ à disposer d'une capacité à mesurer les gains de chaque étape de transformation. La définition et la mise en place de KPI est trop souvent gérée « on top » et trop tard dans la démarche, alors qu'elle devrait la sous-tendre tout au long du projet.





Réinventer la relation entre les métiers

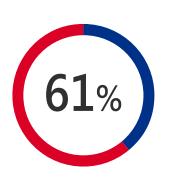


57% du parcours d'achat d'un prospect BtoB s'effectue sans l'aide d'un commercial.



L'attribution d'un canal relationnel aux différentes directions (marketing, commerce et réseau, service et expérience client...) est en partie le fruit d'une construction historique, apportant une vision multicanale, plus ou moins silotée, des parcours clients :

 aux directions commerciales la mainmise sur les réseaux de distribution physiques, au marketing les canaux digitaux – au départ points de contacts non transactionnels – ainsi que le SAV et les services clients, considérés souvent comme un héritage des centres de réclamation.



61% des Entreprises BtoB ont fait de la création de contenu leur priorité marketing.

 une répartition qui obéit également à une vision séquentielle du parcours d'achat, par laquelle l'acte de vente, conclu en magasin suit une stimulation marketing du consommateur via des approches majoritairement outbound.

Ce paradigme est remis en cause par l'évolution du comportement des consommateurs et les possibilités apportées par la technologie :

- une exigence d'instantanéité et de personnalisation par les clients, qui engendre une quasi-simultanéité entre la sollicitation marketing et la décision d'achat;
- l'apparition ces dernières années d'un client ubiquitaire qui surfe en permanence entre les canaux (digitaux) et interpelle les marques autant qu'elles les sollicitent dans une approche inbound.





Repenser les projets d'amélioration de l'expérience client vers une approche omnicanale globale, à la fois marketing et commerciale

Adopter une approche orientée client dans la construction de l'expérience et de l'exposition de la promesse d'offres et de services est aujourd'hui un fait acquis dans la plupart des entreprises.

La quasi-simultanéité entre la sollicitation marketing et la décision d'achat se traduit par la superposition du dialogue marketing avec le processus de vente (qu'il s'agisse simple tunnel d'achat e-commerce ou de parcours complexes mobilisant l'ensemble des canaux).

Des ponts entre le marketing, le service client et la vente peuvent être établis à l'aide d'actions partagées, intégrées dans le parcours client :

- action de relance (message marketing) sur abandon de panier (tunnel d'achat en ligne);
- SMS ou push apps reçus (action marketing) à proximité ou à l'intérieur du magasin (parcours de vente, physique);

- **notifications et messages** lors de la mise à disposition de l'achat initial/principal (proposition marketing: produits et services additionnels, ex : un service d'installation à l'achat d'un produit...)
- suggestions d'achats de produits similaires dans les jours suivant l'acquisition d'un bien;
- vente au rebond à la suite d'un contact avec le service client dans le cadre d'un renseignement, d'une prestation après-vente ou d'une réclamation.

Ces ponts supposent donc un parfait alignement entre les directions marketing et commerciales, de l'élaboration d'une stratégie produits / clients commune à sa déclinaison dans les plans marketing et commerciaux. Les bénéfices constatés sont loin d'être négligeables :

- Aberdeen Group observe une augmentation de 55 % du taux de satisfaction client chez les entreprises qui alignent leurs objectifs de vente et de marketing;
- d'après MarketingProfs, l'alignement des activités de vente et de marketing pourrait entraîner une augmentation de 36 % du taux de rétention client et de 38 % du taux de conversion des ventes :
- selon Wheelhouse Advisors Wheelhouse Advisors les entreprises B2B qui alignent leurs stratégies marketing et commerciales ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires plus rapide de 24 % et un développement plus rapide de 27 % sur trois ans.

Il n'est donc pas surprenant que la part des entreprises se déclarant «alignées marketingventes » passe de 33% fin 2019 à 40% en 2021, d'après le Baromètre Alignement Sales & Marketing 2021.⁸⁴



Le *Smarketing*, ou comment décliner un concept opérationnel simple d'alignement des fonctions marketing et vente

L'alignement des objectifs commerciaux et marketing repose sur la mise en œuvre de 3 grandes étapes au sein de l'entreprise :

- accord sur la nature des bénéfices attendus ;
- mise en œuvre d'une gouvernance acceptée;
- modèle opérationnel clarifié entre les parties prenantes.

Le *smarketing* (contraction de Sales et Marketing) est un concept qui tire les enseignements de la porosité des enjeux entre les fonctions marketing et commerciale liée à la digitalisation d'une partie de l'expérience client, pour proposer à ces directions un nouveau « contrat de collaboration ».

Il vise à les fédérer autour d'objectifs partagés en les liant par un *Service Level Agreement* (SLA) qui matérialise leurs apports respectifs (leads qualifiés versus remontées terrain par exemple) pour maximiser le ROI de la stratégie omnicanale.

Obtenir les bénéfices attendus par cette démarche implique d'avoir les moyens de développer les synergies et la transversalité requises, avec à la clé une évolution préalable du modèle opérationnel de l'entreprise. Le *smarketing* se traduit dans les faits par la mise en œuvre d'un plan d'action concret, par exemple :

- le rapprochement des processus marketing et commerciaux sur des parcours clients omnicanaux;
- la mise en place de binômes de compétences et d'instances de coordination à tous les niveaux hiérarchiques;
- l'adoption d'outils et méthodes issues du design thinking pour construire ensemble une expérience client global en s'appuyant sur des buyer personas;

- le développement d'une plateforme technologique supportant la création et la publication en continu de contenus marketing ciblés, personnalisés et donc plus efficaces d'un point de vue commercial;
- la création et l'animation d'une gouvernance commune Marketing – Vente et des outils de pilotage du « SLA ».

Chaque entreprise définira ainsi son projet marketing en fonction de son contexte culturel, du niveau d'implication de la Direction Générale et du degré d'avancement de sa transformation digitale.

La transformation s'étend au-delà des périmètres métiers marketing et commerciaux.

La simultanéité des parcours marketing et (omni) commerciaux impacte en réalité l'ensemble des activités et processus de l'entreprise :

- par effet miroir sur les parcours et gestes métiers des collaborateurs dans une logique de symétrie des attentions;
- au sein des directions opérationnelles présentes aux différentes étapes du cycle de vie client : supply chain comme tour de contrôle de la gestion en temps réelle des stocks et des commandes, direction financière sur pilotage du poste client et du risque associé;
- dans l'organisation de la DSI sollicitée au quotidien pour traduire technologiquement les nouveaux cas d'usage métier et leur déclinaison fonctionnelle dans l'expérience utilisateur, client et collaborateurs;
- la collaboration entre les différents services est essentielle, notamment le service client avec le reste de l'entreprise afin d'offrir une meilleure expérience clients, renforcer la fidélisation clients et optimiser la croissance de l'entreprise.

((Qu'il s'agisse d'actionner le levier data ou plus largement de définir et de déployer dans l'entreprise un modèle marketing orienté client, le défi procède d'une transformation de la culture et de pratiques globales

internes de toute

l'entreprise.



La fonction Marketing est aujourd'hui par essence imbriquée dans l'organisation de l'entreprise. Ainsi, dans le cadre d'une enquête auprès de collaborateurs d'entreprises, 43% des personnes interrogées déclarent passer plus de 50% de leur temps à travailler avec les équipes marketing, soit une augmentation de 33%.85

On reste cependant loin d'une situation idéale. Un des premiers challenges posés par des marketeurs désormais *data-driven* est de disposer d'une meilleure vision du client grâce aux données et aux alertes sur les parcours, ceci afin de construire la meilleure expérience possible.

Or un grand nombre de responsables marketing français avouent encore qu'au sein de leur entreprise, le niveau de partage des données entre équipes est moyen (42 %), voire faible ou très faible (21 %).86

Qu'il s'agisse d'actionner le levier data ou plus largement de définir et de déployer dans l'entreprise un modèle marketing orienté client, le défi procède d'une transformation de la culture et de pratiques globales internes de toute l'entreprise. Aussi, de nouveaux rôles transverses ont vocation à créer le lien et à aligner les parties prenantes sur les leviers stratégiques et opérationnels. Ces profils sont présents à toutes les étapes du cycle de vie marketing et commercial. Parmi ceux-ci, on peut citer 3 fonctions qui connaissent un développement important au sein des organisations :

 le Revenue Growth manager (RGM), dont le rôle principal était à l'origine, au sein des entreprises de biens de consommation, d'optimiser de manière tactique la structure tarifaire ou l'allocation des moyens marketing; L'enrichissement considérable des data mises à sa disposition confèrent au RGM un rôle de support à la décision stratégique de l'entreprise, de levier d'optimisation des processus métiers sur la chaine de valeur et donc d'interface entre les métiers du commerce, du marketing, de la finance et de la supply chain.

- le *Sales Enablement Manager* participe de l'alignement des directions marketing et commerciale. Dans ce cadre, il pilote la performance des équipes commerciales en s'assurant de l'appropriation des offres créées par les équipes marketing et leur bonne mise en œuvre pendant l'acte de vente, à travers la disposition de solutions technologiques appropriées⁸⁷;
- en aval du cycle de vie clients, le *Customer Success Manager* a pour mission de s'assurer de la qualité de l'expérience et de la satisfaction client en faisant le pont entre le marketing, la communication, le service client et les opérations. Apparu récemment et incontournables dans les entreprises technologiques, il est devenu un rôle clé dans la fidélisation des clients.

La mise en place et la prise de posture de ces fonctions transverses s'effectue naturellement au sein des entreprises orientées clients car c'est dans leur ADN. Par définition, ces entreprises privilégient comme axe principal d'animation managériale, le pilotage de l'expérience et des parcours clients en lieu et place des prérogatives hiérarchiques ou fonctionnelles caractéristiques des modèles opérationnels structurés par direction métier (voire en schéma matriciel).



Dans ce cadre, certains rôles transverses, entre les directions, doivent se placer sous la responsabilité directe de la Direction Générale. Leur mission contribue à apporter de l'efficience dans le parcours client en s'appuyant sur des modes de travail agiles qui privilégient la transversalité et les processus collaboratifs.

Une voie intermédiaire consiste, comme au sein du géant de la tech Microsoft à proposer un modèle organisationnel hybride au sein duquel le *Customer Success Manager*, tout en étant hiérarchiquement rattaché au marketing, porte en transverse le pilotage global de l'orientation client sous l'égide de la Direction Générale.⁸⁸

A l'autre bout du spectre au sein de la french tech, des *start-ups* devenues *scale-ups* comme 360learning, Malt, Swile, Pennylane ou Skeepers, ont mis en place la fonction de *Sales Enablement Specialist / Manager* supportée par des outils (*onboarding*, *e-learning*) visant à doter les équipes commerciales des moyens et compétences leurs permettant de concrétiser les ambitions de croissance attendues par les dirigeants et le marché.

L'éclatement des frontières entre le marketing et le commerce, résultant de la généralisation des parcours omnicanaux, aboutit ainsi à une recomposition plus globale du modèle opérationnel de l'entreprise. Cette recomposition s'appuie sur la mise en place de passerelles entre les métiers, favorisant la transversalité et cassant les silos fonctionnels par l'adoption des principes et rituels agiles propres aux startups ou au pure players de la tech : une source d'inspiration pour l'ensemble des entreprises, notamment celles en quête de croissance ou de diversification.



5 leviers de rapprochement des métiers au service de l'efficacité marketing/vente qui reviennent à remettre le client au centre des débats! La réussite des programmes de transformation marketing / vente repose sur la mise en œuvre d'un socle de collaboration entre les deux fonctions apportant des réponses organisationnelles à 5 grandes questions que l'entreprise doit se poser :

- 1 Les équipe Marketing / vente partagent-elles la vision client 360 ?
- ▶ un enjeu data à travers un vocabulaire et des définitions communes avec la constitution de référentiels clients / prospects partagées ;
- ▶ la constitution et la mise à jour avec la bonne temporalité d'une base d'informations sociaux-démographiques et comportementales enrichissant les données d'identification et les données transactionnelles ;
- ► un alignement des scénarios marketing et commerciaux sur la *Next best action* à mettre en œuvre ;
- ► dans un univers BtoB, la mise en place d'une stratégie d'Account based marketing vise à concentrer les efforts marketing et commerciaux sur les clients à haut potentiel avec une hyperpersonnalisation des contenus marketing.⁸⁹

- 2 Les canaux de contacts sont-ils pilotés par une gouvernance globale ?
- ▶ Dans le cas du rattachement du e-commerce au marketing, une instance de validation et d'arbitrage doit veiller à la cohérence des plans marketing, promotionnels et de merchandising entre le *on* et le *off line*.
- ▶ Une définition de règles claires d'attribution des ventes par canal en fonction de leur contribution respective à l'acte de vente / achat.
- ► La mise en œuvre et l'animation d'indicateurs de performance partagés.
- 3 Les équipes commerciales s'approprient-elles suffisamment la stratégie et le plan marketing ?
- ▶ En alignement avec leurs homologues du marketing sur les cibles clients et sur les modalités d'interaction via, à titre d'exemple, l'utilisation de méthodes issues du design thinking comme les personas buyers.
- ► A travers la mise en place de rôles transverses impliquées dans le coaching des commerciaux comme les Sales Enablement Specialist / Manager. 90
- ► En facilitant l'utilisation de manière autonome par les managers commerciaux et leurs équipes des outils de marketing digital pour mettre en œuvre des scénarios relationnels sur leur propre portefeuille.

- 4 Les processus transverses jouent-ils bien leur rôle pour optimiser l'efficacité marketing et commerciale ?
- Les nouveaux rôles agissant sur des processus traversant les activités marketing et ventes (Revenue Growth Manager, Sales Enablement Manager, Customer Success Manager, ...) doivent disposer de la latitude d'action et de l'autorité suffisante.
- ► Le nombre de contributeurs à la conclusion d'une transaction doit rester limité au minimum pour **éviter la rigidification voire la bureaucratisation** du processus commercial.
- ▶ L'efficacité du processus marketing et commercial doit être mesurée et partagée par l'ensemble des parties prenantes, ⁹² en rapprochant des indicateurs de performance comme le taux de transformation des leads avec le coût d'acquisition des prospects, le taux de croissance du chiffre d'affaires avec la rentabilité des ventes additionnelles, ...
- 5 Avec l'importance croissante de la RSE, les parties prenantes sont-elles bien fédérées autour de la raison d'être de l'entreprise ?
- ➤ Décliner les enjeux sociétaux de l'entreprise de manière cohérente entre le positionnement marketing et le discours porté à travers les différents canaux de contact client.
- ➤ Rappeler régulièrement les enjeux d'orientation clients et analyser de manière collégiale la performance de l'expérience marketing et commerciale proposée à travers les remontées du terrain, les enquêtes clients et les indicateurs comme le Net Promoteur Score et le Customer Effort Score.
- ▶ Donner du sens et assurer l'engagement des managers intermédiaires et de leurs équipes, dans une perspective de symétrie des attentions avec les clients, en s'appuyant sur le partage des diagnostics pour faire prendre conscience du niveau de maturité réel et de la marche à franchir pour atteindre les ambitions et objectifs définis. 93



Bibliographie

- 1 | Argonandco2020, *Comment le digital transforme-t-il les fonctions support ?*
- 2 | Blog du modérateur 2023, Les influenceurs en France: profils, réseaux sociaux préférés, partenariats...
- 3 | Edelman France, 2022, *Edelman Trust Barometer*
- 4 | Idem.
- 5 | RepTrak, 2021, *Retail Report*
- 6 | Fashion Network, 2019, *Les Galeries Lafayette lancent Le Good Dressing, une plateforme de vente d'occasion*
- 7 | BFM Business, 2022, *Inflation: dans l'alimentaire, la descente en gamme des consommateurs*
- 8 | Obsoco Trusteam, 2021, Baromètre de l'engagement
- 9 | Insights, 2021, *Les 4 nouveaux profils de consommation post-pandémie*
- 10 | Modèle commercial de l'abonnement, 2022, L'abonnement un modèle commercial qui se réinvente et se diversifie
- 11 | Le marketing à l'ère du numérique 2022, *How to Win at Social Media: A Glossier Case Study*
- 12 | Sens du client, 2021, *Tendances Relation Client 2021 : le client sera Polarité*
- 13 | Comarketing-News, 2022, *Marques et RSE : Tendance marketing ou véritable engagement ?*
- 14 | Influencia, 2021, *Fidélisation de demain : ce qui va changer*
- 15 | Economie Matin, 2022, *Relation client : 2022 sera l'année de la résilience et de la croissance*
- 16 | HUB Institute | Digital Think Tank, 2022, *Investir dans l'engagement client numérique, une priorité pour Twilio*
- 17 | L'ADN, 2022, *Investir dans l'engagement client numérique permet d'augmenter son chiffre d'affaires*
- 18 | Idem.
- 19 | Trusted Shops pour les e-commerçants, 2022, L'impact des technologies numériques sur la relation client
- 20 | Adweek 2017, How Millennials and Baby Boomers Consume User-Generated Content
- 21 | Accenture Devancer demain La transformation par ceux qui la font, 2020, *Covid-19 : face aux nouveaux* comportements, comment les entreprises peuvent-elles adapter l'expérience client ?
- 22 | Lejealle, C., & Delecolle, T. (2022). L'engagement.
- 23 | HUB Institute | Digital Think Tank, 2022, Investir dans l'engagement client numérique, une priorité pour Twilio

- 24 | Cadre & Dirigeant Magazine, 2022, *Acquérir de nouveaux clients, c'est bien, les fidéliser, c'est mieux* !
- 25 | Journal du Net, 2022, *Voyage : fidéliser vos clients en leur offrant une expérience client personnalisée*
- 26 | L'ADN, 2022, *Investir dans l'engagement client numérique permet d'augmenter son chiffre d'affaires*
- 27 | Fashion United, 2021, *Etam teste en douceur l'hybridation dans son nouveau concept de boutique*
- 28 | LSA Conso, 2015, *Decathlon généralise sa «borne plus»*
- 29 | Stratégies, 2022, *L'économie de l'abonnement,* nouvel eldorado des marques, Ronan Le Vot (Selligent Marketing Cloud)
- 30 | Idem.
- 31 | Onepoint, 2022, *Quelles sont les promesses du business model par abonnement ?*
- 32 | LSA Conso, 2022, *Naturalia lance à son tour une formule d'abonnement*
- 33 | Comarketing-News, 2022, *Engagement client : les programmes de fidélité restent sous-exploités*
- 34 | Idem.
- 35 | Numen Transformation digitale, 2020, *La fidélisation* à *l'heure du digital et de la dématérialisation...*
- 36 | CB News, 2018, *64% des Français prêts à changer de marques à cause d'un mauvaise expérience*
- 37 | Dhestio B., 2022, *Engagement client : quels challenges en 2022*
- 38 | Etude Gartner
- 39 | Critéo, 2022, *Shopper Story 2022*
- 40 | Mydigitalweek 2022, *Efficacité, Expertise et Émotion : le nouveau tryptique de l'expérience client*
- 41 | Statista, 2023, *Prévision du taux de pénétration du smartphone en France de 2013 à 2028*
- 42 | Uberall, 2022, *Etude Forrester sur l'importance de l'expérience client hybride : enjeu incontournable de croissance post-pandémique*
- 43 | Criteo, 2022, *Comment les consommateurs font-ils leurs achats aujourd'hui?*
- 44 | E-marketing, 2022, *7 tendances qui changeront le marketing en 2022*
- 45 | Notule Agence, 2022, *3 tendances de l'expérience client en 2022*



- 46 | Coins.fr, 2022, *Monoprix fait de la pédagogie sur les NFT et le metavers en magasin*
- 47 | Agence Nest, 2022, *Phygital, Cookieless: La Communication Des Marques En 2023*
- 48 | Ecommercemag.fr 2022, Adidas signe avec deux pointures du metaverse, Sandbox et Coinbase
- 49 | Twilio Blog, 2022, *L'Engagement Client en 2022 Quelles tendances pour les entreprises françaises*
- 50 | HUB Institute | Digital Think Tank, 2022, *Optimiser* son expérience client et collaborateur, premiers facteurs de performance d'une entreprise
- 51 | HUB Institute | Digital Think Tank, 2022, *Adobe : délivrer une expérience marquante grâce à la personnalisation*
- 52 | Twilio Blog, 2022, *L'Engagement Client en 2022 Quelles tendances pour les entreprises françaises*
- 53 | LSA 2020, Amazon Dash Cart, un chariot connecté pour zapper la caisse
- 54 | Relation Client Mag, 2022, *Quelles tendances pour la Relation Client en 2022 ?*
- 55 | Monetico Retail, 2022, *La réalité augmentée au service d'expériences uniques en magasin*
- 56 | 20 minutes 2018, *Consommation: La disparition des caisses dans les magasins, plus rapide que prévu ?*
- 57 | Journal du Net, 2022, *La réalité augmentée au service d'expériences uniques en magasin*
- 58 | Fevad 2023, ChatGPT: un outil pour personnaliser l'expérience client?
- 59 | Planet-Fintech, 2022, *Les commerçants français inquiets mais prêts à investir pour leur entreprise*
- 60 | Adobe Business, 2022, *Tendances digitales 2022 : les entreprises doivent accélérer leur transformation digitale pour rester dans la course*
- 61 | L'ADN, 2022, *Investir dans l'engagement client numérique permet d'augmenter son chiffre d'affaires*
- 62 | Journal du Net, 2022, *Les tendances de la fidélité en 2022* (étude Publicis)
- 63 | L'ADN, 2022, Face à l'inflation, *Les nouveaux* comportements de consommation des Français
- 64 | Blog du Modérateur, 2022, *Obtenir plus* d'engagement grâce à une collecte de données efficace, l'exemple de L'Oréal
- 65 | Keyrus Management, 2020, *Enquête sur les impacts* de la crise sanitaire
- 66 | Idem
- 67 | Blog Bascule, 2022, *Nouvelle tendance 2022 : la consommation de produits locaux*
- 68 | La Tribune, 2022, *La pénurie de matières premières va-t-elle accélérer la relocalisation des achats des entreprises ?*
- 69 | SenTerritoires, 2022, *Le consommer local : une solution face aux crises*

- 70 | Fevad, 2022, Les chiffres-clés du e-commerce 2022
- 71 | Blog du Modérateur, 2022, *Infographie : les 10* chiffres clés du retail en 2022
- 72 | Idem.
- 73 | Avent, 2022, *Chiffres clés : La livraison en e-commerce*
- 74 | Kiss The Bride, 2020, *Infographie : les chiffres du marketing client de l'année 2020*
- 75 | Alioze, 2021, Chiffres & Tendances Web 2022: Ecommerce, SEO, Marketing, Réseaux sociaux
- 76 | Beausoleil, 2019, *Vitrines de Noël : comment marquer les esprits ?*
- 77 | Le Figaro 2020, *Un plan d'un milliard d'euros pour relancer les commerces de centres-villes*
- 78 | LSA Conso, 2022, Bio c'Bon revoit son positionnement pour s'ancrer dans la vie de quartier
- 79 | L'Oréal Rapport Annuel 2021, *Le digital révolutionne le monde de la coiffure professionnelle*
- 80 | Keyrus Management, 2020, *Enquête sur les impacts de la crise sanitaire*
- 81 | ESSCA, 2022, *Pourquoi 70% des projets de transformation digitale échouent ?*
- 82 | Le Monde Informatique, 2022, *8 raisons pouvant expliquer l'échec des transformations numériques*
- 83 | L'indépendant, 2022, *E-commerce : pourquoi les ventes en ligne ont-elles chuté de 15% en un an ?*
- 84 | Totango, 2020, *Customer Success Industry Trends & Reports*
- 85 | LSA Conso, 2022, *Bio c'Bon revoit son* positionnement pour s'ancrer dans la vie de quartier
- 86 | Adobe Business, 2022, *Tendances digitales 2022 : les entreprises doivent accélérer leur transformation digitale pour rester dans la course*
- 87 | Touch & Sell 2022, *Qu'est-ce que le Sales Enablement ?*
- 88 | Relationclientmag.fr 2016, *Qu'est-ce que le Sales Enablement ?*
- 89 | Webconversation 2022, *Qu'est-ce que l'ABM* (Account Based Marketing)
- 90 | Sellsy 2022, Tout savoir sur le sales enablement
- 91 | Havard Business Review 2017, *The New Sales Imperative*
- 92 | Force plus, *Indicateurs de mesure de la performance commerciale*
- 93 | Qwesta 2016, Comment fédérer ses collaborateurs autour de la stratégie de l'entreprise ?



À propos de Keyrus Management...

Keyrus Management est l'entité de conseil en management du groupe Keyrus, acteur international de la transformation technologique des organisations.

Humanizing the future

Nous mettons l'humain au cœur de la transformation des organisations car nous sommes convaincus que c'est par la "maîtrise" des innovations technologiques et l'engagement de chaque acteur économique, privé comme public, que nos actions pourront se différencier et être porteuses de valeur pour note société.

Keyrus Management associe ainsi savoir-faire métiers, expertise des technologies et accompagnement humain pour apporter des solutions innovantes et pragmatiques à ses clients et ainsi accélérer :

- Le développement de business models innovants
- La définition de stratégies marketing orientées client
- Le changement et la valorisation des ressources humaines
- Le développement d'une Finance et d'un pilotage de la Performance au service des enjeux Business
- Le déploiement de la stratégie RSE et l'engagement de chacun dans une économie durable

Nous sommes convaincus que c'est par une écoute et une proximité forte avec nos clients que nous pouvons co-construire de nouveaux modèles porteurs de valeur.

Nous œuvrons au quotidien pour que l'innovation, qu'elle soit business, technologique ou managériale, apporte des réponses aux grands enjeux sociétaux, environnementaux et humains de notre société.

Nous faisons de **notre culture d'entreprendre et d'innover** une valeur essentielle qui anime l'action de nos équipes au sein du cabinet et auprès de nos clients

Keyrus Management est une entreprise engagée auprès de ses clients pour les accompagner dans leur transformation durable avec **passion**.

Pour en savoir plus : www.keyrus.fr

Jean-Philippe CLAIR

Directeur Marketing, Communication & Innovation Keyrus jean-philippe.clair@keyrus.com