Digitalisation de la fonction commerciale

Martine Fournier, Jean-Pierre Mouline

▶ **To cite this version:**

Martine Fournier, Jean-Pierre Mouline. Digitalisation de la fonction commerciale. 2016. ⟨hal-03011180⟩

HAL Id: hal-03011180

https://hal.science/hal-03011180v1

Submitted on 18 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL Authorization

le cnam

Digitalisation de la fonction commerciale

Quand commercial rime avec digital !

Livre blanc national collectif

Digitalisation de la fonction commerciale :
nouveaux enjeux, nouveaux métiers, nouveaux outils.

Sous la direction de Guy Keckhut, Pierre Guépet et Maria-Beatriz Salgado.
Coordonné par Martine Fournier et Jean-Pierre Mouline.

En collaboration avec DCF
Dirigeants Commerciaux de France

Avril 2016

Auteurs

À l'initiative du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), en collaboration avec la Fédération des dirigeants commerciaux de France (DCF), réalisé sous la direction de Guy Keckhut (Cnam), Pierre Guépet (DCF) et Maria-Beatriz Salgado (Cnam), ce Livre blanc national est le fruit d'un travail collectif réalisé au sein de la promotion 2015-2016 du titre Responsable commercial et marketing du Cnam en Lorraine.

Elle a été enrichie par les éléments de réflexion qui ont émergé des différentes réunions menées dans toute la France par les Dirigeants commerciaux de France, sur la thématique de la digitalisation de la fonction commerciale et de la transformation induite de nos métiers commerciaux. Des réunions ou ateliers contributifs ont été également construits au sein des centres régionaux du Cnam, dans un objectif de contribution à une réflexion d'ensemble.

Les contributeurs sont nombreux et proviennent de tout le territoire national.

Ce travail consiste en une réflexion exploratoire concernant les métamorphoses profondes de la fonction commerciale sous l'impulsion de la transformation digitale des entreprises, et plus généralement de l'économie.

Ces différentes réflexions ont été coordonnées par Martine Fournier et Jean-Pierre Mouline, maîtres de conférences en sciences de gestion à l'Université de Lorraine et membres du Cerefige (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises).

Que soit ici remercié l'ensemble des contributeurs, et particulièrement les élèves alternants lorrains (et leurs entreprises d'accueil), pour leurs idées stimulantes et leur enthousiasme devant cette mutation profonde qui affectera nécessairement leurs futures carrières professionnelles :

- Althenhoven Nicolas, *Vincent Fachot Automobiles*
- Balzani Clément, *RCI BANQUE*
- Baron Florian, *CHRONOPOST*
- Beguinot Charlotte, *Berger Levrault*
- Bernolin Justine, *Elior*
- Briquet Quentin, *Leroy Merlin*
- Caillet Mélanie, *Numalliance*
- Champion Valentin, *Oxom*
- Cherrier Charlotte, *AXA*
- Colas Justine, *Leroy Merlin*
- Couvreux Sylvain, *Auchan*
- Creusat Alexandre, *Class'croute*
- Dalbin Laetitia, *Renault*
- Demandre Victoria, *GRDF*
- Étienne Pierre, *Derichebourg Proprete*
- Fernand Mickael, *SNCF*
- Gaillard Florian, *Versusmind*
- Godot Jean-Baptiste, *MAAF*

- Hahl Perrine, *ORIGINAL EVENTS*
- Hazotte Élodie, *Saint Gobain Pam*
- Koch Émeline, *Boulanger*
- Kreamer Maxime, *Arcelormittal*
- Lahaye Alizée, *communauté de communes de Cattenom*
- Lallement Sara, *Multimedia Concept*
- Lefevre Victor, *OTIS*
- Markut Vincent, *SNCF*
- Mekharbech Nacera, *Schneider Electric*
- Minetto Alice, *Sailendra*
- Moinet Cirinna, *Vittel Congrès Tourisme*
- Muz Joanna, *SNCF*
- Nocoletta Julie, *NPG Wealth Management*
- Obellianne Alexis, *Checkyourevent.com*
- Pinheiro Jérôme, *Geopowair*
- Poincelot Manon, *Auchan*
- Pradal Maeva, *Arcelormittal*
- Remmas Driss, *Applicam*
- Rionde Hélène, *Orange*
- Roll Mickael, *Auchan*
- Roumier Camille, *Lor'truffe*
- Speroni Vincent, *Fromagerie du Livaro*
- Stephano Clara, *Saint Gobain Pam*
- Vagner Florian, *Schneider Electric*
- Visca Charline, *Auchan*
- Woeffler Sarah, *Diettert*
- Woffler Charlotte, *Sagest*

Nous n'oublions pas les autres contributeurs que nous remercions également :

- Pierre Guépet, *vice-président national DCF*
- L'ensemble des membres DCF d'Île-de-France
- L'ensemble des membres DCF de Lorraine
- L'ensemble des membres DCF d'Orléans
- L'ensemble des membres DCF de Poitou-Charentes
- L'ensemble des membres DCF de Provence-Alpes-Côte d'Azur
- L'ensemble des membres DCF de Saint-Étienne
- Guy Keckhut, *Cnam en Lorraine*
- Guillaume Degraeve, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Anne-Marjorie Demangeat, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Maxime Deudo, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Roman Dupont, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Maxence Franquart, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Serrafina Loggia, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Mathilde Renard, *Cnam en Nord-Pas de Calais*
- Kevin Salangre, *Cnam en Nord-Pas de Calais*

Merci à tous les contributeurs !

Préface

J'ai le plaisir, en vous proposant cette préface, d'entamer cet ouvrage qui apporte une preuve supplémentaire de la singularité de la fonction commerciale : probablement la fonction la plus essentielle de l'entreprise, fonction la plus humaine, mais aussi fonction la plus innovante, et ce précisément parce qu'elle est essentielle et qu'elle est en prise avec une société qui accélère en permanence.

Depuis sa fondation en 1930, notre réseau des « managers de la performance commerciale » regroupe des opérationnels qui, au quotidien de leurs activités, sont orientés vers l'atteinte des résultats qui permettent à leur entreprise de se développer. Les DCF sont principalement des femmes et des hommes engagés sur le terrain de l'action, dans une fonction qui exige de concilier savoir-faire humain et maîtrise des outils les plus efficaces.

Le Cnam, en tant qu'institution du savoir en général, et via l'ICSV, de la transmission de savoir-faire des pratiques commerciales en particulier, est plus orienté dans une démarche de recherche, de réflexion et de diffusion, dans une prise de hauteur nécessaire pour de meilleurs choix stratégiques.

C'est bien l'esprit de ce document : allier la réflexion et l'action, la théorie et la pratique, pour informer et former les lecteurs et les auditeurs. C'est avec des équipes bien formées que les entreprises avancent. La technologie numérique fait partie du présent des entreprises, à chacun de choisir s'il veut la subir ou en tirer profit !

Lors de l'édition 2015 du Prix DCF du livre de la fonction commerciale, Xavier Fontanet, ancien président d'Essilor, déclarait que la fonction commerciale précède toutes les autres fonctions de l'entreprise. Une phrase significative à laquelle nous ajoutons que la fonction commerciale est l'une des fonctions qui évolue le plus et le plus vite, une des fonctions pour lesquelles la digitalisation a le plus d'impact. L'organisation des équipes, les journées de travail, les outils de la relation client, le suivi des objectifs ont été totalement bouleversés au cours des quinze dernières années, et chacun s'attend à ce que la transformation du métier se poursuive.

Le digital est présent dans tous les coins et recoins de la fonction commerciale. En effet, la fonction commerciale, en regroupant le marketing et les ventes, utilise déjà les nombreuses technologies qui existent et est appelée à expérimenter celles qui vont se développer :

• dans le marketing, pour mieux connaître son environnement externe et analyser les résultats internes, entre

les agents intelligents, le Big Data et la segmentation ;

• dans les ventes, pour conjuguer la vision globale des clients et des concurrents ainsi que le potentiel client pour apporter le niveau de service et la qualité de l'offre attendue pour les actions de conquêtes et de fidélisation.

La porosité des marchés et des pratiques, déjà entre le BtoB et le BtoC, nous invite à tirer profit des technologies digitales existantes. Il s'agit principalement du partage des informations dans ce cœur de la vie commerciale de chaque entreprise que sont les logiciels de gestion des relations avec les clients (CRM -GRC). Ce cœur est complété en amont comme en aval par des outils numériques.

Il s'agit d'outils, et leur technologie numérique ne masque pas le rôle prépondérant de son utilisateur. La technologie a été, est et sera toujours un support à l'action humaine, ce qui renforce le besoin de s'informer et de se former.

Les investissements technologiques des entreprises dans le numérique sont de plus en plus importants, et l'équipement de chaque commercial est également de plus en plus sophistiqué. Le métier de commercial évolue, la formation doit également évoluer pour que chacun puisse trouver sa place dans la chaîne de valeur et être opérationnel quasi immédiatement. Rappelons, si cela était nécessaire, que la concurrence est à un clic !

Il appartient désormais à la direction des entreprises de mener et d'amplifier les efforts de digitalisation, en s'assurant de la bonne synchronisation des informations et de la sécurisation des données. Dans ce sens, les petites entreprises sont plus agiles que les grandes, mais sont-elles suffisamment conscientes de l'enjeu ?

Le monde digital ne cesse de se révéler devant nous. Je forme le vœu que la lecture de ce document vous apportera, au-delà de son intérêt académique, les éclairages utiles à vos choix de stratégie et à vos prises de décision pour votre plus grand profit et plaisir.

Jacques Benn

Président national des Dirigeants commerciaux de France

Éditorial

Notre vocation : préparer l'avenir

Depuis sa création en 1794, le Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) a pour vocation d'anticiper les mutations de la société pour accompagner ses progrès et ainsi répondre aux besoins des individus, des entreprises comme des territoires.

Aujourd'hui, le développement du numérique bouleverse nos vies, au quotidien, dans tous les domaines. Il induit également des évolutions profondes et durables dans l'approche des pratiques professionnelles, voire génère l'éclosion de nouveaux métiers.

Dans les secteurs de la vente, du marketing, du commercial, les métiers et fonctions sont depuis plusieurs années touchés par cette transformation concrète et rapide. Le constat est sans appel : les technologies révolutionnent l'acte de consommation, imposant par conséquent de savoir vendre différemment.

C'est pourquoi le Conservatoire et son puissant partenaire, la Fédération des dirigeants commerciaux de France, ont choisi de renouer activement avec une collaboration initiée voici un demi-siècle déjà.

Ce *Livre blanc national*, élaboré collectivement, est l'une des traductions de notre partenariat : il permet d'appréhender les mutations des métiers et secteurs du marketing, du commercial et de la vente. C'est là un état des lieux nécessaire à la construction d'une offre de formation adaptée aux enjeux actuels du monde économique, et à même d'assurer le développement des entreprises. Il s'agit ainsi d'ajuster les parcours pour profiter de tous les potentiels que représente cette évolution des métiers. Parce que les entreprises ont besoin de vendeurs, de commerciaux et de marketeurs performants, le Conservatoire a un rôle primordial à jouer pour les doter des meilleures compétences, tout au long de leur parcours professionnel.

Je tiens enfin à saluer tout particulièrement celles et ceux, qui au sein de notre établissement, à Paris et dans nos centres en région, se sont mobilisés pour, non seulement susciter cette démarche, mais aussi l'accompagner et la promouvoir via de nombreuses initiatives dont je connais l'ampleur et la qualité, à travers la France.

Olivier Faron,

administrateur général
du Conservatoire national
des arts et métiers

Avant-propos

Digitalement vôtre…

Le *Livre blanc national* sur les pratiques digitales dans les métiers commerciaux, constitutif d'une démarche collective entre les réseaux des deux partenaires Cnam-DCF, est un acte majeur présenté lors du Congrès DCF, en mai 2016 à Deauville. Il allait de soi que le Cnam en Lorraine, à l'origine de l'actuel partenariat national, décide d'apporter une pierre significative dans cette réflexion collective en mobilisant un large panel de contributeurs.

Est-il besoin de rappeler que le Conservatoire national des arts et métiers est plus que jamais un acteur engagé pour que les entreprises de notre pays, et donc les femmes et les hommes qui les constituent, puissent être à même de relever les nombreux défis exigés par les transformations de ce début de siècle ?

Aucun métier, aucun secteur, aucune organisation n'échappe à ces changements… Notre mission d'intérêt général nous confie alors cette immense responsabilité d'accompagner les individus, les organisations et les territoires pour les doter des réponses efficaces et nécessaires à ces évolutions.

Dans le cas présent, je suis heureux d'introduire un document riche qui s'inscrit dans la prise en compte de la transformation la plus révélatrice et la plus complexe de notre époque : la révolution digitale. Le partenariat qui lie le Cnam au réseau des Dirigeants commerciaux de France propose ainsi un cadre idéal pour réfléchir et agir afin d'accompagner les métiers commerciaux, métiers stratégiques pour toutes les organisations, et les aider à relever les défis du numérique.

Au-delà du travail présenté dans cette contribution collaborative grâce au précieux concours de mes collègues Martine Fournier et Jean-Pierre Mouline, je tiens à saluer l'engagement de mes équipes, sous l'impulsion de Guy Keckhut, avec l'appui d'Éric Pigeard, initiateurs et aujourd'hui fervents animateurs de ce partenariat fort et stratégique qui lie le Cnam au réseau des Dirigeants commerciaux de France au plan national, ceci en lien étroit avec Maria-Beatriz Salgado et Pierre Guépet.

Je vous invite à découvrir les nombreuses pistes de travail proposées par notre collectif – lorrain et national –, ces

pistes et réflexions qui se poursuivront dans le cadre de temps forts à venir tout au long de cette année 2016, chacune et chacun pourra y apporter son regard afin de générer de nouvelles pratiques, de nouvelles compétences, toujours au service des femmes et des hommes qui créent la valeur dans nos entreprises.

Jean-Claude Bouly

Professeur du Cnam, titulaire de la chaire Développement de la petite entreprise et artisanat

Directeur coordinateur du Cnam en Alsace - Champagne-Ardenne - Lorraine

Directeur du Centre Cnam en Lorraine

Table des matières

Auteurs 2

Préface, par Jacques Benn 5

Éditorial, par Olivier Faron 7

Avant-propos, par Jean-Claude Bouly 8

Introduction, par Martine Fournier et Jean-Pierre Mouline 12

Illustration : le numérique et la fonction commerciale en quelques dates 15

1. La transformation digitale et les nouveaux processus d'achat 17

1.1. La transformation digitale 17

1.1.1. De la co-construction à l'économie collaborative 17

1.1.2. L'émergence de nouveaux *Business Models* 18

1.1.3. Vers une économie de service : l'usage plutôt que la propriété 21

1.1.4. Infobésité et connexion permanente 22

1.1.5. *Nous sommes tous singuliers : exit le marketing de masse* Seth Godin 24

1.2. Les nouveaux parcours d'achat du consommateur connecté 26

1.2.1. Le consommateur est mobile *Centric* et *Cross-Canal* 27

1.2.2. Les nouveaux parcours d'achat ponctués de *moments de vérité* 31

1.2.3. Le nouveau parcours d'achat selon McKinsey : le *Sales Funnel* 37

1.3. La digitalisation des processus d'achat en *BtoB* 40

1.3.1. Les outils de l'*e-sourcing*, de l'*e-tendering* et de l'*e-procurement* 41

1.3.2. L'utilisation des places de marché électroniques 45

1.3.3. Autres outils : *Spend Analysis'* (Capgemini) et *purchase to pay* 47

Conclusion de la partie 1 49

2. Vers un commerce qui doit devenir *responsive* 51

2.1. Omnicanalité : vers un commerce integré 52

2.1.1. Du multi au *cross-canal* 55

2.1.2. Du *cross* à l'omni-canal : vers une multiplication de points de contact entre l'entreprise et son client 59

2.1.3. Les enjeux et difficultés de mise en œuvre du *cross-canal* dans le commerce intégré ou la franchise 63

2.2. Digitalisation des points de vente 68

2.2.1. Le magasin, pivot de l'expérience client 69

2.2.2. Les dispositifs *Web to Store* et *Web in Store* 73
2.2.3. La valeur perçue des dispositifs digitaux 77
2.3. Le vendeur augmente 81
2.3.1. La redéfinition du rôle du vendeur 82
2.3.2. Les outils du vendeur augmenté 83
2.3.3. Transformation de la négociation commerciale 88
2.4. Une communication plus conversationnelle 90
2.4.1. Vers une communication *Inbound* 90
2.4.2. La démarche et les outils de l'inbound marketing 100
2.5. Segmentation et études : le Webanalytics 122
2.5.1. Le digital offre la possibilité d'une segmentation beaucoup plus fine 123
2.5.2. Les études en ligne 127
2.5.3. L'amélioration permanente : contrôler pour performer 130
2.6. La co-création de valeur 131
2.6.1. Le client co-créateur de valeur 132
2.6.2. Les outils collaboratifs 137
2.7. La gestion de la relation client 138
2.7.1. Fonction commerciale : marketing et vente 139
2.7.2. E-CRM et M-CRM 146
2.7.3. Les objets connectés 147
3. Cartographie des nouveaux métiers commerciaux et de leurs outils digitaux 149
3.1. Fiches entreprises 151
3.2. Fiches métiers 183
3.3. Fiches outils 209
Conclusion 248
Bibliographie 250

Introduction

Martine Fournier & Jean-Pierre Mouline
Université de Lorraine / Cerefige

76 % des marketeurs considèrent que le marketing a davantage changé en deux ans que lors des cinquante dernières année[1].

Selon le rapport Lemoine[2] sur la *transformation numérique de l'économie française*, remis au gouvernement en novembre 2014, la transformation digitale est une véritable révolution industrielle, dont les effets combinés auront un *impact sur la richesse des nations supérieur à celui qu'ont eues les précédentes révolutions industrielles* (rapport Lemoine, 2014, p.56). Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas la technologie qui tire cette révolution mais les usages imposés par les individus, en matière d'information, de consommation ou de divertissement.

Cette révolution digitale fait apparaître de nouveaux modèles d'affaires qui réorganisent les chaînes de valeur. Les individus sont désormais des acteurs qui participent à l'innovation, se regroupent pour financer, pour commander ou pour accompagner un projet commun, se revendent des biens, mutualisent et partagent l'usage de leurs maisons ou de leurs voitures… Les données s'accroissent à un rythme exponentiel et constituent un enjeu majeur. Cette ressource peut être utilisée en interne (segmentation, optimisation), captée et revendue (ciblage, publicité), échangée et partagée (prévision, innovation).

Au-delà de la simple transformation habituellement qualifiée de « digitale », la fonction commerciale subit aujourd'hui une véritable révolution. Celle-ci, même si elle reste marquée par l'émergence d'outils digitaux nouveaux, est profondément impulsée par le client dont les exigences ont crû significativement. En attente d'une relation personnalisée avec ses marques préférées, le client recherche une valeur qui ne réside plus dans son exclusivité mais dans une expérience fluide. Cet *User eXperience* (UX) devient un véritable actif stratégique pour les entreprises ayant su mettre en place une vision 360° des clients puisqu'une étude récente réalisée aux États-Unis a montré l'existence d'une corrélation entre la qualité de l'expérience client et la valorisation boursière de l'entreprise : le critère « qualité-prix » s'efface désormais au profit du critère « expérience-prix »[3].

1. Cette statistique a été dévoilée en novembre 2015 au Digital Marketing Symposium d'Adobe. Source : http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Diaporamas/les-tendances-marketing-2016-262134/relever-challenge-transformation-marketing-262198.htm#.VoES9FKb7gk

2. Le rapport Lemoine est consultable à cette adresse : http://www.economie.gouv.fr/rapport-lemoine-sur-transformation-numerique-economie

À ce titre, la transformation digitale doit être considérée comme une opportunité d'améliorer l'expérience client à condition, bien entendu, de maîtriser la *data*. Collecter, mixer et maîtriser les données déclaratives et comportementales des clients sera demain le challenge imposé aux entreprises, demain. Il passe, sans aucun doute, par la mise en place d'entreprises véritablement « omnicanales », proposant des parcours « sans couture »[4] à leurs clients.

Cette transformation « omnicanale » impose d'intégrer pleinement des canaux de contact nouveaux mais déjà incontournables, tels que le mobile ou les objets connectés. Dès lors, la réorganisation interne des fonctions commerciales et marketing impose de casser les silos, mais surtout de développer l'agilité et la créativité de l'entreprise toute entière en y associant toujours davantage le client lui-même, dans un processus co-construit[5]. Cette réorganisation de la fonction commerciale, imposée par la transformation digitale, devra donner une place de choix à ces nouveaux outils ou métiers qui émergent dans les entreprises, petites ou grandes.

Aujourd'hui, toutes les entreprises sont sur ce chemin. Certaines plus avancées que d'autres. Mais toutes, même les plus avancées, n'en sont qu'au début du chemin !

Cette transformation digitale est un processus enclenché, mais néanmoins anxiogène, long à mettre en œuvre et nécessitant des moyens importants ainsi que l'implication du *top management*[6].

Face à ces enjeux significatifs et ce chemin nouveau mais incontournable, il nous est apparu nécessaire de faire un point d'étape en tentant d'identifier les nouveaux outils et métiers déjà en place dans les entreprises, particulièrement en Lorraine.

C'est à cet objectif que ce *Livre blanc national* est consacré.

Parce qu'aujourd'hui commercial rime avec digital !

Martine Fournier & Jean-Pierre Mouline
Université de Lorraine / Cerefige

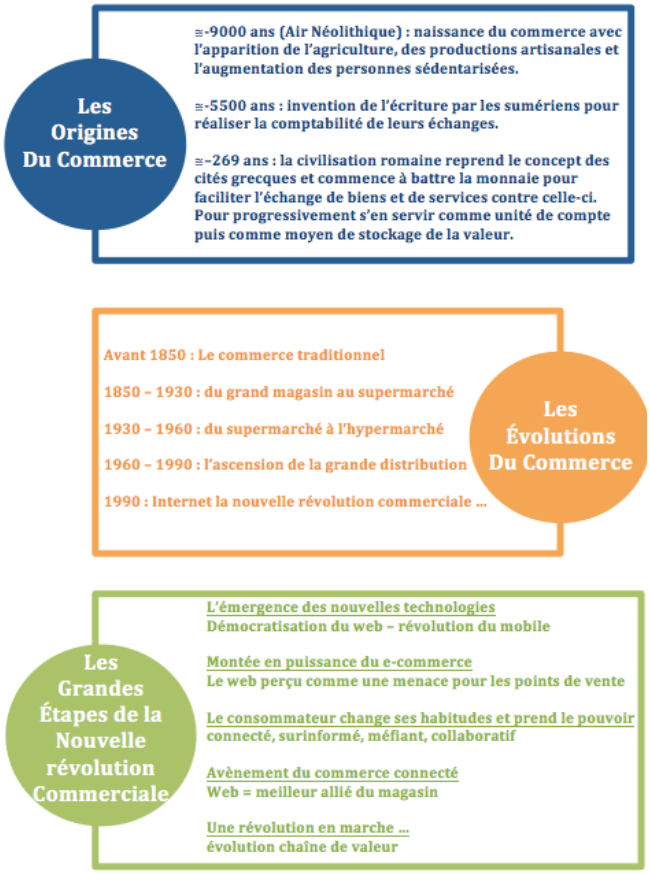
3. Transformation digitale : freins et solutions, e-marketing, publié le 2/12/2015 : http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Breves/etude-transformation-digitale-freins-solutions-262315.htm?utm_campaign=AddThis&utm_source=twitter&utm_medium=social#.VoEhR1Kb7gl

4. Parcours sans couture : Il s'agit d'un « parcours qui permet à un individu de naviguer à travers les différents canaux de communication et de distribution d'une entreprise sans entraves. Le consommateur ne s'adresse qu'à une entité qui doit le reconnaitre et lui proposer des parcours fluides et des offres cohérentes ». (Belvaux et Notebaert, 2015, p.30)

5. Roederer et Filser (2015) insistent sur la nécessiter de piloter la métaexpérience du client avec la marque, dans un contexte omnicanal.

6. Étude Tips Tank : http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Breves/etude-transformation-digitale-freins-solutions-262315.htm?utm_campaign=AddThis&utm_source=twitter&utm_medium=social#.VoEhR1Kb7gl

Illustration : le numérique et la fonction commerciale en quelques dates



Source : Cnam en Nord-Pas de Calais, *Les usages numériques dans la fonction commerciale*, décembre 2015

1. La transformation digitale et les nouveaux processus d'achat

Le rapport Lemoine (2014) a clairement montré que la transformation digitale de l'économie était impulsée, non par l'avancée technologique, mais par de nouveaux usages adoptés par les individus et permis par la technologie. De nouveaux canaux de distribution ou de communication sont apparus entrainant de nouvelles formes d'intermédiation.

Il s'agira, dans cette première partie, de décrire et expliquer ce nouveau contexte digital qui impose aux entreprises de se transformer sous l'impulsion du client qui devient désormais acteur d'un parcours d'achat plus maîtrisé et digitalisé.

1.1. La transformation digitale

1.1.1. De la co-construction à l'économie collaborative

Pendant longtemps, seules les entreprises ont créé de la valeur économique en étant toujours plus innovantes. Quant aux enjeux sociétaux, ils relevaient essentiellement de la politique. Aujourd'hui les positions se brouillent, s'échangent et s'interpénètrent. La co-construction est apparue. En effet, l'innovation peut maintenant venir d'individus ou de groupes d'individus (par exemple, les hackers ayant inventé, au moment du lancement de Vélib' à Paris, une application pour trouver facilement des places disponibles). Ces derniers réussissent à créer une valeur ajoutée qui n'existait pas ou peu autrefois. Quant aux enjeux sociétaux et collectifs, ils sont maintenant placés au centre de nos entreprises sans être toujours au cœur de la politique.

Dans le même temps, nous constatons que les individus ont une influence de plus en plus accrue dans l'économie et dans la société. En évitant la consommation traditionnelle, c'est-à-dire l'achat de masse dans les centres commerciaux ou magasins de proximité, mais plutôt en choisissant de partager, de prêter des objets ou des services, les individus créent ensemble l'économie collaborative[8]. L'exemple le plus frappant pour illustrer cette dernière est la licorne[9] *Blablacar* qui permet aux usagers de véhiculer d'autres personnes, c'est-à-dire créer un lien social (ne plus voyager seul), tout en

8. http://zeboute-infocom.com/2015/02/24/leconomie-collaborative-expliquee-par-anne-sophie-novel/

9. « *Dans le domaine des start-ups et de l'économie digitale, une licorne est une start-up atteignant une valorisation d'au moins un milliard de dollars.* » http://www.definitions-marketing.com/definition/licorne

gagnant un peu d'argent pour économiser les frais de carburant. *Blablacar* est un exemple parmi bien d'autres comme *leboncoin* : vente et achat entre particuliers, ou encore *AirBnB* : location de maisons ou d'appartements.

Tous ces nouveaux usages et cette nouvelle organisation sociétale proviennent, dans un premier temps, de l'utilisation massive des nouvelles technologies. Le digital facilite la création de start-up et favorise la réalisation concrète des idées innovantes des individus. Dans un second temps, l'usage ancien du don, du partage ou encore du troc est, en quelque sorte, « revenu à la mode » avec la crise économique qui oblige les individus, les familles ou les ménages à consommer autrement face à un pouvoir d'achat en berne.

La co-construction et l'économie collaborative apparaissent aujourd'hui grâce à un changement des comportements des individus entre eux[10]. Chacun prend ses responsabilités pour créer un échange constructif dans la société, tout en s'aidant du digital pour que ce principe fonctionne.

Les smartphones, les tablettes ou encore les ordinateurs sont tous dotés d'Internet ; notre accès au monde digital est partout et à tout moment. C'est pourquoi notre société évolue et voit de nouveaux concepts, de nouveaux *business models* apparaître...

Victoria Demandre, *GRDF*

10. NOVEL A.S. (2013), *Le vie share - mode d'emploi, Consommation, partage et mode de vie collaboratifs*, Éditions alternatives

1.1.2. L'émergence de nouveaux *business models*

L'avènement d'Internet a été le plus grand changement dans notre société depuis l'organisation de l'industrie et la création de la grande consommation. Jusqu'alors, les marchés étaient en constante transformation mais ne changeaient pas fondamentalement. Les entreprises ainsi que les chercheurs n'avaient pas besoin de repenser en profondeur les moyens de gérer l'activité. Avec Internet, le marché entier a subi des modifications qui l'ont changé à jamais. Dans un environnement totalement différent, les entreprises ont donc dû changer leur façon de faire, leur façon d'être. Les vérités d'hier ne sont plus. Comment réaliser de la valeur dans ce nouveau marché ? Quels sont les nouveaux moyens créés ou possibles par Internet ? Les entreprises ont apporté certaines réponses avec la mise en œuvre de nouveaux modèles d'affaires.

Un *business model* peut être défini comme « la façon dont un projet ou une activité doit générer des revenus (vente, publicité, location de données marketing, commissions, services payants,...) »[11]. Il faut toutefois préciser qu'aucune définition ne fait l'unanimité. Nous allons ici lister les principaux modèles d'affaires du monde digital :

- Modèle publicitaire : les entreprises utilisant ce modèle créent de la valeur à travers l'audience que leurs sites

11. http://www.definitions-marketing.com/definition/business-model/

attirent, ils la monnaient grâce à la publicité. Il existe un grand nombre d'utilisations différentes de ce modèle.

- Modèle du courtier : les sociétés servent ici d'intermédiaire et de facilitateur entre l'offre et la demande. Les ressources proviennent de la taxation des transactions. Avec l'arrivée d'Internet, ce modèle déjà existant s'est amplifié de manière colossale. Les entreprises comme *Paypal*, agences web de voyages, *iTunes* en sont de parfaits exemples.
- Modèle de l'e-Boutique : ce modèle est le premier qui vient à l'esprit lorsqu'on parle d'Internet. Les entreprises, au lieu de créer des boutiques et toucher seulement la population de la zone de chalandise, choisissent de vendre leurs produits sur un site Internet. Ceci permet l'augmentation exponentielle de la zone de chalandise ainsi qu'une baisse considérable des coûts.
- Le modèle d'affiliation : cette technique permet aux sites non marchands de monétiser leur audience par l'implantation de liens vers des sites marchands. La plupart du temps, cela se traduit par une commission sur les ventes provenant de ces liens.
- Le modèle Freemium : ce modèle est très utilisé pour les applications et les logiciels. Le principe ici est d'offrir gratuitement l'accès et l'utilisation du produit par les consommateurs. Afin de générer des ressources, les entreprises insèrent des options payantes dans leurs offres afin que les *consommateurs Premium* (ceux qui achètent) couvrent le coût de l'utilisation gratuite du reste des utilisateurs. Il semble qu'il y ait généralement 10 % des clients qui deviennent *Premium*.
- Modèle de l'infomédiaire : les sociétés mettent à disposition gratuitement leurs produits aux utilisateurs qui, en contrepartie, acceptent de partager leurs informations. Cela aide ensuite les entreprises à mieux comprendre leur cible. Ils peuvent aussi revendre ces informations à d'autres sociétés.
- Modèle participatif et *Crowdfunding*[12] : ce modèle est aujourd'hui très à la mode. Il permet aux entreprises de proposer des projets aux consommateurs. Afin qu'ils se réalisent, les consommateurs doivent investir. Les individus mettent ainsi à disposition de l'entreprise des capitaux, particulièrement lors du lancement de l'entreprise. En contrepartie, les consommateurs accèdent à l'offre à un tarif préférentiel. Il est aussi possible d'investir sans rien recevoir en retour.

La tendance n'est pas à l'utilisation d'un seul modèle mais au contraire à l'utilisation combinée de plusieurs d'entre eux. Cela permet entre autres de pouvoir facilement fluctuer entre les modèles en fonction des changements et des tendances du marché.

Ce virage digital a donné lieu à des innovations de rupture qui favorisent les nouvelles entreprises au détriment des sociétés existantes ayant des business models déjà établis et donc plus difficilement transformables. Il est cependant certain que nous ne sommes qu'au

commencement de cette nouvelle ère et qu'Internet n'a pas encore délivré tout son potentiel. De nouveaux *business models* seront très certainement créés dans les années à venir.

Clément Balzani, *RCI Banque*

1.1.3. Vers une économie de service : l'usage plutôt que la propriété

L'usage plutôt que la propriété est une nouvelle tendance de consommation : la société va vers une économie de la fonctionnalité[13]. Cette économie consiste à substituer la propriété d'un bien à son usage. C'est une approche qui consiste à penser à l'utilité plutôt qu'au produit lui-même. Depuis le début du siècle, la propriété est une notion remise en cause par la société de consommation, de par la crise économique qui affaiblit les ménages et par les dangers de l'hyperconsommation. Selon Laurence Allard, sociologue de l'innovation, « *La consommation s'est complexifiée, diversifiée et prend des formes plurielles. La possession de marchandises n'est plus le seul modèle. La tendance a commencé avec la culture [...]* ».[14]

L'économie de l'usage peut intervenir sous plusieurs formes, pour tous les produits et pour les biens qui permettent la dématérialisation. En effet, elle peut se traduire par un *leasing* de voiture, une location de DVD, de voiture, de vélo, de smartphone ou produit high-tech, de cours en ligne, etc. Mais également par un fabricant de pneus qui facture les kilomètres parcourus par ses usagers plutôt que de vendre les pneus, ou un fabriquant de photocopieurs qui loue sa machine et qui facture uniquement les feuilles imprimées par l'utilisateur… Il devient de plus en plus intéressant pour les entreprises de biens de développer ce concept car il attire différents types de consommateurs.

En effet, cette tendance en vogue attire tout particulièrement trois types de consommateurs, à savoir les CSP+ qui sont attirés par la flexibilité de ce mode de consommation, les personnes aux revenus modestes qui peuvent profiter des nouveautés à des prix raisonnables, ainsi que les personnes sensibles au développement durable qui préfèrent profiter des biens puis les rendre pour en faire profiter un autre consommateur plutôt que de les jeter.

Comme nous l'avons vu, l'usage détrône la propriété dans un certain nombre de circonstances, cependant la propriété reste très importante pour des biens que l'on souhaite transmettre tels que les biens immobiliers.

Justine Bernolin, *ELIOR*

12. BENGHOZI P.J. (dir) (2014), Entreprises culturelles et internet : contenus numériques et modèles d'affaires innovants, www.culturecommunication.gouv.fr/definition

13. http://economiedefonctionnalite.fr/accueil/definition-courte-de-l-economie-de-fonctionnalite/

14. http://www.bienpublic.com/actualite/2014/07/06/une-economie-d-usage-plutot-que-la-propriete

15. http://www.dictionnaireduweb.com/infobesite/

1.1.4. Infobésité et connexion permanente

Nous sommes aujourd'hui dans un monde qui nous sollicite de plus en plus. En effet, nous sommes soumis à une quantité importante d'informations qui nous arrivent par de nombreux moyens, traduisant le concept d'infobésité. L'infobésité est apparue en 2006 et désigne « *la surabondance d'informations générée par la multitude de données qui nous parviennent en permanence au travers des médias ou des systèmes d'informations connectés* » [15].

À première vue, cela peut être perçu positivement car nous avons accès à toutes les informations, rapidement et en grande quantité. Nous pouvons donc à tout moment nous renseigner sur des sujets nous concernant, et ainsi sélectionner ceux qui nous intéressent. Cependant, la surcharge d'informations se trouve être un problème prenant une forte ampleur de nos jours. En effet, le contenu n'est bien souvent pas le fruit d'une réflexion et ceci a plusieurs effets négatifs.

Tout d'abord, cela amène à une dégradation du processus décisionnel tant au niveau qualitatif que quantitatif. En effet, l'usage intensif des communications entrave notre créativité et ainsi diminue nos capacités de réflexion. De plus, il existe un risque de désinformation car cette surcharge oblige les individus à éliminer naturellement un certain nombre de données qu'ils ne jugent pas indispensables, ce qui les expose au fait de passer facilement à côté de l'essentiel.

Enfin, il existe un risque important de mauvaises informations voire de rumeurs. En effet, nous trouvons aujourd'hui un nombre considérable d'informations qui ne sont pas toujours diffusées par des professionnels (par exemple sur les réseaux sociaux), ce qui peut être source de données erronées ou de rumeurs. D'autant plus renforcé lorsqu'il s'agit d'évenements nécessitant des informations rapides.

Par ailleurs, ce nouveau phénomène se renforce par la connexion permanente des individus. Avec l'arrivée d'Internet, l'information est présente partout et de plus en plus rapidement. Il faut savoir qu'en moyenne 3,153 milliards de requêtes sont réalisées sur le moteur de recherche de Google chaque année. Et que 2,060 milliards d'individus sont inscrits sur les réseaux sociaux soit 68 % des internautes. En France, ces individus passent en moyenne quatre heures par jour à faire des recherches sur l'ordinateur et une heure en situation de mobilité[16]. Ceci nous montre donc bien la contribution importante d'internet dans ce nouveau phénomène d'infobésité, d'autant plus que ces chiffres sont en constante progression puisque les recherches Internet provenant d'un mobile doublent chaque année. Nous

16. http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-internet/

17. http://sophiesuraniti.com/la-slow-info-ou-leloge-de-la-lenteur-et-ca-se-mange-aussi/

18. http://www.nextinpact.com/news/90441-2015-est-ce-fin-infobesite-sacre-slow-et-long-format.htm

pouvons alors nous demander quelle est la source de ce nouveau phénomène ? Cette situation provient en grande partie des médias qui optent pour la gratuité des informations, se heurtant à la publicité ainsi qu'aux difficultés de référencement sur *Google* et les réseaux sociaux. Chaque site Web doit donc produire un maximum de contenu informationnel afin d'être visible et bien référencé. L'objectif n'est donc plus d'informer le lecteur mais de l'attirer.

Il est donc indispensable de diminuer cette surinformation. Pour cela, un contre-courant apparaît : le *slow info*[17] ou le *slow média* qui font l'éloge de la lenteur[18]. L'objectif de ce nouveau courant est de refuser de traiter les informations urgentes, et ainsi décliner les sujets sous forme de reportages grand format. Ceux-ci sont, pour la majorité, payants afin de ne sélectionner que les informations nécessaires. En définitive, l'infobésité parait être le mal de l'information de ces dernières années. En effet, cette surcharge de données accrue par l'augmentation constante des connexions Internet des individus, fait apparaître des effets négatifs tels que la dégradation du processus décisionnel, l'accroissement des informations erronées, ou encore la désinformation. Afin de contrer ce phénomène, de plus en plus de plateformes prennent un tournant majeur en proposant des informations sous forme de format long et beaucoup plus lent : le *slow info*.

Laetitia Dalbin, *Renault*

1.1.5. « *Nous sommes tous singuliers : exit le marketing de masse* », Seth Godin[19]

1.1.5.1.1. Les différentes évolutions du marketing

L'évolution du marketing se décline en trois phases.

La première est la période d'avant-guerre (avant 1945). Cette période se caractérise par la croissance des industries manufacturières, la crise économique de 1929, les premières études de marché en 1920 ainsi que la Seconde Guerre mondiale en 1939-1945. Durant cette époque, l'optique de production était la priorité. Les entreprises cherchaient à accroître leur capacité de production et donc s'adressaient à toute leur clientèle de manière indifférenciée en ne créant aucune discrimination des cibles. Il s'agit du marketing de masse.

La deuxième phase est la période qui se caractérise par l'accroissement des revenus des ménages, les Trente Glorieuses, la popularité des produits de commodité, l'évolution des grands magasins, l'apparition des nouvelles techniques de vente, la modification des procédés de communication, l'intensification de la concurrence et le choc pétrolier de 1973. Une véritable phase de vente est alors mise en place. Durant

19. Ce titre est directement emprunté au livre de Seth Godin : *GODIN S. (2011), Nous sommes tous singuliers, exit le marketing de masse*, Éditions Diateino

cette période de forte croissance économique, les entreprises comprennent qu'il ne suffit pas de produire pour vendre et connaissent une émergence de la fonction de vente. Les services de vente deviennent autonomes et le prestige de la force de vente s'accroît.

La troisième phase est la naissance du marketing moderne. Cette période se caractérise par la montée en force de la concurrence, l'offre qui devient supérieure à la demande, le passage du marketing de masse à un marketing spécialisé. Désormais, les techniques agressives de vente sont remplacées par la volonté de satisfaire les besoins des consommateurs. En effet, il s'agit de créer une relation individuelle avec chaque client ou prospect en tenant compte de son historique d'achat, de ses habitudes, de son profil et de ses exigences. L'étude du comportement du client est devenue primordiale pour le fidéliser et ainsi gagner en valeur ajoutée. C'est avec l'arrivée de ce nouveau marketing, appelé *one to one,* que l'entreprise est amenée à revoir et troquer sa démarche traditionnelle du marketing de masse vers un marketing plus interactif et individualisé.

Ces trois grandes phases historiques du marketing sont également déclinables en cinq types de marketing.

Avant 1980 on trouve :

- Le marketing produit : il s'agit du marketing de masse et donc indifférencié en direction d'un large public.
- Le marketing de marque et de distribution : étape du marketing consistant à donner une identité au produit (nom, logo, conditionnement) afin de la sortir de l'anonymat et de faciliter sa distribution en libre-service.

Dans les années 1990, on trouve :

- Le marketing segmenté : qui cible les besoins de sous-ensembles homogènes du marché.
- Le marketing relationnel : technique visant à créer ou à renforcer des liens personnalisés de confiance entre fournisseurs et clients.

Enfin, dans les années 2000 et après, apparaît le marketing *one to one*, autrement dit le marketing individualisé.

Désormais, nous sommes passés du marketing partout au marketing pour tous. C'est une nouvelle ère qui est en marche. Les personnes sont davantage intéressées par l'aspect relationnel et interactif. De nombreux auteurs prônent une évolution des fondamentaux du marketing vers un « marketing plus humain »[20].

1.1.5.1.2. L'impact de ce nouveau marketing pour les entreprises

Aujourd'hui, le marketing *one to one*, contrairement au marketing de masse, doit s'adapter aux changements sociétaux. Le client est analysé individuellement et spécifiquement. Il demande un produit différencié voire très spécialisé. Il doit se sentir unique. Cela nous amène à dire que la tendance est

21. LAURENT F. (2008), *Marketing 2.0*, Pearson Éditions

21. GODIN S. (2011)*, Nous sommes tous singuliers : exit le marketing de masse*, Éditions Diateino

au marketing dit « de niche ». En effet, Seth Godin indique dans son ouvrage *« nous sommes tous singuliers : exit le marketing de masse »* que, lors de la première phase de l'évolution marketing, la tendance était à la production et non au client. Le marketing était donc indifférencié, autrement dit, la population cherchait à posséder les mêmes produits, les mêmes choses. Désormais, la tendance est inversée, le client est à la recherche de la singularité. Le pouvoir d'achat élevé, permet un choix et un angle d'action plus indépendant, la communication est plus ample et accessible grâce au développement permanent d'internet et des réseaux sociaux. L'ère marketing pousse désormais à cultiver sa différence et sa singularité.

Désormais, l'arrivée du marketing *one to one* amène une nouvelle vision du marketing qui met alors le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Peu à peu, les entreprises assistent à une réorganisation de la démarche marketing. Il s'agit alors d'opérer pour un changement de culture fondamental qui va institutionnaliser le client individuel comme « clé de voûte de toute l'organisation »[22]. On assiste alors à la mise en place des systèmes de « Gestion Relation Client » appelés également « *Customer Relationship Management* » (CRM) de plus en plus nombreux. Ce système d'information marketing est orienté client et permet d'identifier, d'attirer et de fidéliser le client individuellement afin de produire un service ou un produit spécifique pour chacun d'entre eux.

Enfin, la restructuration des forces de vente, du CRM et de tous les services clients, sont les moyens nécessaires aux entreprises pour repenser leur organisation et ainsi acquérir une plus grande efficacité, et ainsi générer de la valeur ajoutée à l'entreprise car l'avis et les désirs du client sont pris en compte. Ce dernier se sentira alors valorisé et privilégié par une réelle et unique réponse à ses besoins.

Perrine Hahl, *Originalevents*

1.2. Les nouveaux parcours d'achat du consommateur connecté

L'hyperconnectivité a changé radicalement les attentes des consommateurs ainsi que les comportements d'achat. Grâce à la possibilité de passer du réel au virtuel, le consommateur a une possibilité de trouver, de comparer, de comprendre ou d'acheter un produit ou un service. L'achat est séparé par une série de micro-événements, les maîtriser devient nécessaire dans le but de comprendre les consommateurs. Les clients ont de nouvelles exigences qui sont :

- Une réponse immédiate : de nos jours, une grande partie des consommateurs disposent d'un smartphone. En

22. MARECHAL A. (2011), White Paper, *Just in time Management mais aussi 'Les 4 grandes (r) évolutions en 2016*, e-marketing.fr : http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Breves/Tribune-grandes-evolutions-marketing-2016-300529.htm#.VpIlq1Kb7gk

consultant Internet pour apprendre ou comprendre, il est nécessaire que chaque entreprise se rende visible.

- Une réponse pertinente : en raison de l'impatience du consommateur et de ses attentes élevées, la pertinence des messages commerciaux devient inéluctable.
- Une réponse qualitative : les préférences et les décisions d'achats se constatent dans cette phase.

L'important est d'appréhender les différents moments de la recherche du consommateur. C'est dans ces moments-là que les consommateurs sont les plus réceptifs aux messages des marques et qu'ils prennent des décisions d'achat. Les quatre moments clés sont les suivants : les moments où ils se divertissent, les moments où ils cherchent à apprendre, les moments où ils s'informent, les moments précis d'achat.

Après avoir vu globalement les moments clés du parcours d'achat, nous allons voir trois points plus précis : le consommateur est *mobile centric* et *cross-canal*[23] (croisement des canaux de distribution), le nouveau parcours d'achat selon *Proctor & Gamble* et *Google* et pour finir le nouveau parcours d'achat selon *McKinsey.*

Nicolas Altenhoven, *Vincent Fachot Automobiles.*

1.2.1. Le consommateur est *mobile centric* et *cross-canal*

Après l'apparition d'Internet, le commerce a subi de profondes modifications : en effet, les consommateurs ont adopté un tout nouveau parcours d'achat. Ils utilisent les ressources à leur disposition pour comparer les offres entre elles, recherchent des informations sur Internet avant de se rendre en magasin. Le consommateur a aujourd'hui compris qu'il n'avait plus de limite dans ses achats. Il a également pris l'habitude d'avoir un choix plus conséquent et de se renseigner avant de procéder à l'achat. Effectivement, aujourd'hui, huit Français sur dix se renseignent en ligne avant d'acheter. De plus, les consommateurs utilisent tous les supports à leur disposition pour se connecter sur leur site préféré, en particulier leur téléphone portable : on les qualifie de *mobile centric*.

Ainsi, nous tenterons, dans un premier temps, de comprendre ces nouveaux consommateurs qui utilisent leurs mobiles ou tablettes comme outils de comparaison dans leurs achats. Puis, dans un second temps nous approfondirons la notion de *cross-canal* et verrons leur nouveau parcours d'achat.

Le but de cette démarche et de comprendre la place du marketing dans les entreprises leur permettant d'accroître leur ROI (*Return On Investment* soit retour sur investissement) et personnaliser l'expérience client.

23. http://www.ecommercemag.fr/Definitions-Glossaire/Cross-canal-245304.htm#.Vl1gNISYSQs

1.2.1.1. Le nouveau consommateur *mobile centric*

Comment qualifier le consommateur *mobile centric* ? Ce dernier utilise des appareils mobiles connectés tels que son téléphone portable, sa tablette ou, dernièrement, sa montre connectée pour comparer ou effectuer des achats. Cette pratique est de plus en plus répandue pour des raisons de praticité et de rapidité. En effet, selon le 10e baromètre du marketing mobile, plus de 25 millions de smartphones et tablettes devaient être vendus en France en 2015.

Le smartphone et la tablette sont devenus des objets du quotidien et nous suivent tout au long de la journée. Les entreprises l'ont bien compris et se digitalisent de plus en plus. Elles adaptent leurs sites Internet en *responsive design*. L'objectif final étant d'utiliser tous les canaux à disposition pour toucher les consommateurs : c'est le principe du M-commerce (M pour mobile) d'aujourd'hui.

Sur l'illustration ci-dessus de la Fevad, nous comprenons aisément que le M-commerce est une nouvelle opportunité pour le marché du e-commerce. D'autant plus que les chiffres sont en constante évolution ces dernières années. Effectivement, selon Philippe Dumont, rapporteur de la « commission application et site mobile de la Mobile Marketing Association France », « *2015 se révèle être une année à la fois de prise de pouvoir et de renouvellement pour le mobile. On observe en effet la montée en puissance de tous les indicateurs de vente, de pénétration et de monétisation. En outre, les nouveaux supports (« wearables ») et les nouveaux usages (m-commerce) sont autant d'opportunités pour les marques* ».

Le M-commerce n'a pas fini son expansion et les entreprises ont tout intérêt à s'adapter à cette nouvelle « digitalisation » du commerce en adoptant une stratégie *mobile first*. Par le biais des notifications et de la géolocalisation, les enseignes sont aujourd'hui capables d'envoyer le signal au consommateur au moment le plus opportun. Ce sont d'ailleurs toutes ces interactions qui rendent le consommateur de plus en plus « accro » à son téléphone portable ou sa tablette. Selon une étude Médiamétrie de décembre 2014, « *plus d'un Français sur deux est mobinaute et 80 % des acheteurs se disent influencés dans leurs actes*

24. Source : Brent Cohler, directeur des produits Marketing Mobile chez SAP, 11 février 2014

d'achat par les informations reçues sur leur téléphone».[24]

Nous faisons face à une nouvelle façon de consommer depuis l'apparition de l'Internet mobile. Aujourd'hui, le consommateur a un éventail de choix possible, et utilise même son téléphone portable dans un magasin physique pour comparer en temps réel les produits des autres enseignes (43 % des mobinautes ont déjà utilisé leur smartphone en magasin pour comparer les prix et consulter les commentaires.). Les commerçants sont ainsi contraints d'aligner leurs prix à ceux de leurs concurrents ou bien de proposer des fonctionnalités nouvelles ou encore une qualité supplémentaire. Ces derniers doivent également veiller à ce que cette nouvelle façon de consommer ne cannibalise pas leurs ventes en magasins physiques : c'est pourquoi le *cross-canal* est aujourd'hui une stratégie importante pour les e-commerçants et commerçants physiques.

1.2.1.2 Le parcours *cross-canal* du consommateur

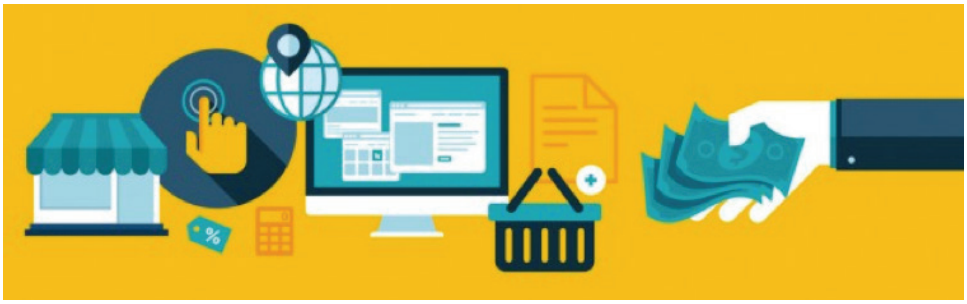
Depuis l'arrivée du e-commerce, la concurrence s'est accrue sur le marché, puisque le consommateur a pris l'habitude d'avoir accès à tous les produits qu'il souhaite à partir d'Internet. À la suite de cela est apparu la stratégie « multicanal » qui consiste pour le consommateur à acheter *via* divers canaux de distribution (magasins physiques, Internet *via* ordinateurs, tablettes ou mobiles). Cependant, cette stratégie pouvait cannibaliser les ventes en magasin car les consommateurs trouvaient plus d'avantages à commander *via* internet. C'est ainsi qu'est apparu la stratégie *cross-canal*.

Qu'est-ce qu'une stratégie *cross-canal* ? Elle consiste à s'adapter au moindre désir du client en lui laissant le choix du canal de distribution. Ainsi, ce dernier peut commander l'article qu'il souhaite sur Internet et le rechercher en magasin, lui évitant de payer des frais de port par exemple : c'est le principe du *click and collect* (soit « cliquer et récupérer », stratégie « *web to store* » soit d'Internet au magasin).

Grâce à la stratégie *cross-canal*, les différents canaux de distribution de l'entreprise ne sont plus en concurrence mais fonctionnent ensemble. Cette stratégie est plus adaptée au style de vie et de consommation des nouveaux consommateurs connectés. En effet, avec la crise économique, ces derniers sont devenus plus exigeants sur le prix, la qualité des produits et le service. Il était ainsi nécessaire de mettre en place une stratégie qui respecterait leurs moindres désirs, car les nouveaux consommateurs connectés sont de plus en plus volatiles.

Selon une étude réalisée par CCM Benchmark pour iAdvize : « *en France, 41 % des acheteurs déclarent avoir utilisé le click to chat*[25] *pour contacter le service client* ». Ces acheteurs ont un fort pouvoir de négociation puisqu'ils souhaitent garder la même qualité de service au moindre prix. Pour se faire, les e-commerçants sont à la recherche de stratégies

25. Click to chat : mise en relation directe avec un conseiller sur Internet via un module de chat en ligne.



marketing rendant l'expérience client sur leur site de plus en plus personnalisée. Ainsi, ils utilisent des algorithmes d'intelligence artificielle directement implantés sur le site internet et génèrent des recommandations aux visiteurs selon les produits qu'ils ont consultés auparavant. Le e-commerce a généré de nouveaux emplois, plaçant le client au centre des préoccupations.

Autre comportement *cross-canal* constaté, le modèle ROPO (« *Research On-line, Purchase Off-line* », soit recherche en ligne, achat en magasin) : cela signifie que le consommateur va effectuer ses recherches sur Internet avant de procéder à l'acte d'achat. Selon le baromètre réalisé par la Fevad et Médiametrie sur le comportement des internautes en 2011, « *81 % des internautes qui ont acheté en magasin, sur catalogue ou online ont au moins une fois préparé leur achat sur Internet* ».

Ainsi, à partir de ce nouveau comportement d'achat des consommateurs, nous avons pu voir à quel point le client était placé au centre des préoccupations des commerçants. Ces derniers doivent recourir à diverses stratégies *cross-canal* mais également s'adapter au mode de vie des clients de plus en plus équipés de smartphones et tablettes numériques. Nous allons à présent nous intéresser au parcours d'achat des clients et les leviers qui les font procéder à l'achat.

Alice Minetto, *Sailendra*

1.2.2. Les nouveaux parcours d'achat ponctués de « moments de vérité »

Le parcours d'achat des consommateurs est à distinguer en deux périodes. En effet, l'idée de l'existence de « moments de vérité » a été soulevée et proposée par Procter & Gamble en 2005. Cette théorie évoque les différents

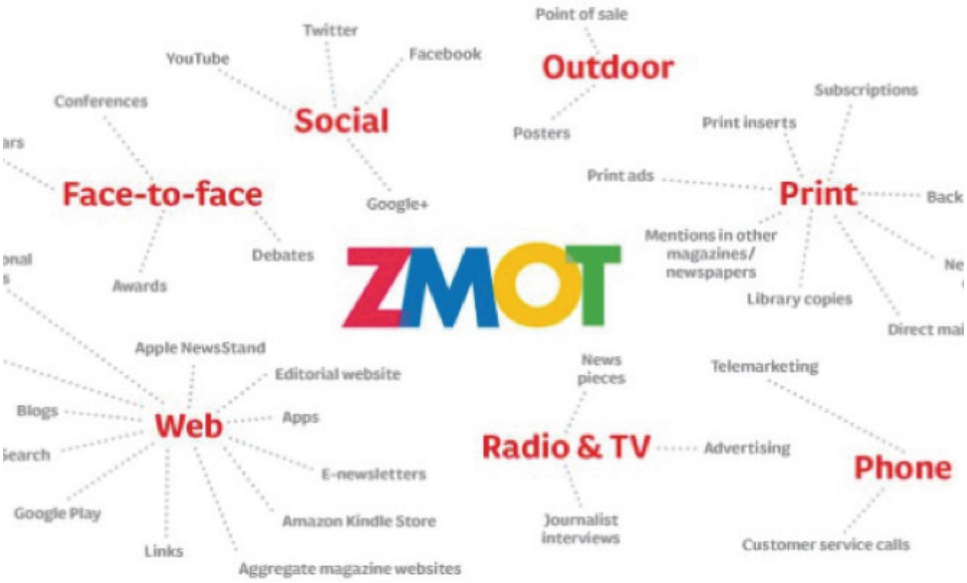
26. http://commerce.life parcours-dachat-les-nouveaux-moments-de-verite/
Illustration : http://blog.webetsolutions.com/multicanal-cross-canal-parcours-client-meme-combat-5-idees-peu-bon-sens-penser-autrement-strategie-commerciale/

moments de décision au cours du processus d'achat appelés *Moments of Truth* (moments de vérité). Pour la multinationale spécialisée dans les biens de consommation courante (hygiène et produits de beauté principalement), le parcours d'achat s'initie par un stimulus, généralement auprès des médias classiques (télévision, presse ou encore la radio) puis se concrétise par une première approche avec le produit, majoritairement en magasin, générant l'intention d'achat des différents consommateurs. Ce premier contact a été appelé « *FMOT, the First Moment of Truth* »[26], ou encore « le moment critique du marketing ». Si l'on comprend bien le principe, le stimulus se caractérise par une impulsion de départ, qu'il s'agisse d'un besoin, d'une envie ou d'un coup de cœur, ce phénomène a toujours lieu et se concentre entre trois et sept secondes. De plus, la société a développé son hypothèse en classifiant une autre étape, le *SMOT (Second Moment of Truth)*. Dans cette analyse, *a postériori* de l'acte d'achat, le consommateur aura l'occasion de tester et d'expérimenter le produit ou service approprié. Il est distingué trois sentiments différents durant cette étape : l'enthousiasme, la satisfaction ou la déception. Ces deux moments de vérité constituaient alors la naissance d'une nouvelle interprétation du macro-environnement au sein des entreprises. En récapitulatif, Procter & Gamble a développé un schéma marketing traditionnel reprenant trois étapes cruciales. Une première, se concentrant sur l'effet « stimulus » d'achat, une seconde appelée *The First Moment of Truth* et une dernière, suivant le même procédé, *The Second Moment of Truth*. Cependant, une nouvelle ère est venue bouleverser ce cheminement au début du siècle : celle d'Internet. En effet, cet outil moderne est devenu aujourd'hui une référence en termes d'achat pour les consommateurs[27] et bouleverse la linéarité du schéma proposé par Procter & Gamble.

1.2.2.1. L'apparition du *ZMOT*, une révolution dans le parcours d'achat

En 2010, l'entreprise *Google* est venue compléter le mode de fonctionnement décrit par Procter & Gamble. La firme américaine connue pour être la deuxième entreprise mondiale en termes de valeur, a argumenté autour d'un nouveau parcours d'achat d'un consommateur connecté. En effet, l'apparition et l'accélération de la croissance d'Internet ont révolutionné ce processus. L'idée a été de développer une nouvelle étape dans le parcours d'achat des consommateurs, le *ZMOT*, autrement dit *The Zero Moment of Truth*. Ce dernier met en évidence la théorie de l'autonomisation des consommateurs : aujourd'hui ils sont en mesure d'aller chercher les différentes informations eux-mêmes sans être uniquement influencés par la publicité ou d'autres moyens communicatifs. L'explication première à ce phénomène évoquée par Google est la pénétration du Web, une seconde interprétation est

27. En 2015, 95 % des internautes français prépareraient leurs achats en ligne selon le site http://blog.lunaweb.fr/e-commerce-avis-clients/



Le parcours d'achat connecté : http://www.smartgrains.com/comprendre-parcours-dachat-en-2014/

mise en avant, la crise économique. En effet, la baisse du pouvoir d'achat a rendu les ménages précautionneux, de ce fait, chaque dépense est aujourd'hui surveillée et réalisée de façon réfléchie. Pour la société américaine, on distingue quatre types de *ZMOT* : dans un premier temps, les consommateurs utilisent Internet pour une simple recherche d'information sur les différents produits, en allant trouver différentes caractéristiques techniques et comparer les prix. Ensuite, cet outil est un élément de recherche d'avis sur les forums et autres sujets de discussion. De plus, il permet à la clientèle de visionner des vidéos de déballage ou encore d'utilisation des produits recherchés ; enfin, plus récemment, les réseaux sociaux sont devenus essentiels pour ces consommateurs en quête de comparaison.

L'un des éléments majeurs du *ZMOT* se caractérise dans le « zero ». En effet, ce terme ne provient pas du hasard, puisqu'avec le développement abondant du marketing et d'Internet il peut intervenir à tout moment dans le processus d'achat. Les consommateurs peuvent utiliser leur smartphone, leur tablette ou encore leur ordinateur portable pour surfer sur Internet, que ce soit à leur domicile ou à l'extérieur. En outre, la temporalité du parcours d'achat est totalement remise en question.

Une seconde caractéristique vient perturber cet ancien modèle, le *feedback*

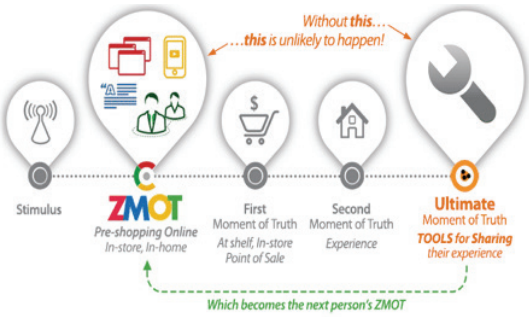
28. http://www.smartgrains.com/comprendre-parcours-dachat-en-2014/

29. L'e-réputation, parfois appelée web-réputation, cyber-réputation, réputation numérique, sur le Web, sur Internet ou en ligne, est la réputation, l'opinion commune (informations, avis, échanges, commentaires, rumeurs…) sur le Web d'une entité (marque, personne, morale (entreprise) ou physique (particulier), réelle (représentée par un nom ou un pseudonyme) ou imaginaire - Wikipédia

(retour). Effectivement, il était considéré que la fidélisation pressentie dans la récurrence d'achat se concluait par une expérience produit satisfaisante. Cette satisfaction permettait ainsi aux consommateurs d'en parler à des amis, familles ou autres et ainsi de promouvoir ou non le produit ou service acquis. Si dans les années 70, on considérait qu'un client satisfait de son achat en parlait à trois personnes, et qu'un client insatisfait en parlait à 10, aujourd'hui, un client insatisfait le dit à la planète entière. Dès lors, les blogs sont souvent des lieux où se défoulent les clients mécontents. En ce sens, Google affirme que « *le SMOT d'un client devient le ZMOT du client suivant* »[28].

1.2.2.2. L'e-réputation, l'entreprise n'est pas toujours gagnante

Cette nouvelle intrusion dans le processus d'achat des consommateurs n'est pas toujours synonyme de productivité pour les entreprises du monde moderne. En effet, à n'importe quel moment, avant ou après la décision d'achat, les prospects et clients peuvent se rendre sur Internet pour obtenir des informations pour lesquelles l'entreprise ne dispose d'aucune maîtrise. De ce fait, la décision d'achat ou la fidélisation sont retardées. Par conséquent, il est indispensable pour les sociétés actuelles de développer et « soigner » leur « e-réputation »[29]. Afin d'y parvenir, les marques disposent d'une solution devenue de plus en plus indispensable : les réseaux sociaux. En effet, ces derniers sont plébiscités par les



consommateurs connectés, ils peuvent ainsi y trouver diverses informations sur les produits et services recherchés, mais également intervenir dans la décision d'achat de certains, en insérant des commentaires (positifs ou négatifs) sur les marques. L'intérêt d'être présent sur ces « plateformes » de discussions pour les entreprises est de pouvoir directement répondre aux consommateurs et ainsi faire valoir leurs arguments.

Cependant, cette présence n'est parfois pas suffisante. En effet, pour que cela ait un réel impact sur les décisions d'achat, il est primordial que l'entreprise en question sache valoriser ses produits et services avec des termes bien choisis. Son e-réputation dépendra alors de la faculté de la marque à inciter les clients à exprimer leur satisfaction. Par conséquent, plus une clientèle est satisfaite, plus elle le fait sentir et l'exprime sur internet, et plus l'entreprise dispose d'arguments positifs en sa faveur. Cette

30. *WTF: What's the future of business ?*, mars 2013 par Brian Solis, détaillant notamment l'intérêt de l'UMOT dans le parcours d'achat des consommateurs

31. Exemple de relance effectuée par le site Internet *Amazon* (https://www.message-business.com/reussir-marketing/conseil-emailing/cycle-de-vie-client/exemple-amazon/)

étape est généralement définie comme « l'ultimate moment of truth ou *UMOT* » (moment de vérité ultime).

1.2.2.3. En complément du ZMOT, l'éclosion de l'UMOT

L'ultimate moment of truth est une notion complémentaire de celle décrite au préalable, elle vient s'incorporer dans les processus d'achat des consommateurs à l'issue du second moment of truth. Cette étape résume la notion de partage des consommateurs sur les différents réseaux postérieurement l'achat d'un produit ou service, et notamment suite à l'utilisation de ce dernier. La firme Google, accompagnée de Brian Solis, l'un des auteurs les plus renommés au sein de la Silicon Valley[30], ont expliqué que cette démarche est devenue un moment essentiel dans l'optique de valoriser l'image et la notoriété d'une entreprise, tout simplement car elle va générer et construire les pensées des autres internautes voulant consommer. Dans son ouvrage, Brian Solis insiste sur le fait qu'un individu mécontent en parle quatre fois plus qu'un autre satisfait de son achat. Certaines entreprises l'ont bien compris, comme *Amazon* par exemple qui relance sans cesse sa clientèle dans le but d'évaluer les différents produits achetés sur son site Internet.[31]

1.2.2.4. Le développement du parcours d'achat connecté, les chiffres le prouvent

Après avoir analysé le nouveau parcours des consommateurs connectés, il est important de présenter quelques chiffres qui attestent cette évolution des mœurs quotidienne[32]. En voici quelques illustrations, notamment sur les consommations françaises en 2015 :

- 82 % des foyers français disposent d'un accès à Internet à leur domicile ;
- 31 millions de personnes possèdent un smartphone, pour 4 heures 37 de connexion par personne et par moi ;.
- 38,2 % des foyers possèdent une tablette tactile à leur domicile ;
- 34,7 millions de « cyberacheteurs », soit 79 % des internautes et une évolution de + 6 725 000 « cyberacheteurs » en quatre ans ;
- 3,1 millions d'individus ont effectué des achats sur leur smartphone au cours du dernier mois (juin 2015) soit 11 % des internautes ;
- 57 milliards d'euros dépensés en ligne en 2014, soit 11 % de plus qu'en 2013.

En résumé, la société Procter & Gamble a développé en 2005 un modèle de parcours d'achat des consommateurs, intitulé « Modèle mental traditionnel ». Au préalable, ce dernier constituait trois étapes cruciales, le stimulus représentant

32. Étude réalisée par la FEVAD (fédération du e-commerce et de la vente à distance) et médiamétrie// NetRatings, en 2015

Source : http://www.fevad.com/uploads/files/Etudes/baro/Observatoire_du_Consommateur_Connecte_2015_FEVAD_MediametrieNetratings_pdf.pdf

Illustration : http://buyerrevenge.com/zmot-umot-huh/

le moment où le consommateur va concrétiser l'achat de son produit. Vient ensuite, l'étagère ou le « second moment de vérité » qui, quant à lui, décrit l'expérience que fait le client avec ce produit en question. Enfin, il y a le « troisième moment de vérité », décrivant le partage de l'expérience post-achat effectué par le consommateur. Cependant, en 2010, l'entreprise Google et d'autres experts en marketing ont développé un autre parcours d'achat en incorporant le principe des consommateurs connectés et beaucoup plus acteurs de leur achat. Deux nouvelles phases sont alors intégrées dans le processus, une première intitulée le « ZMOT », constituant le moment où les consommateurs se renseignent sur Internet avant de passer à l'acte d'achat et enfin, « l'UMOT ». L'« Ultimate Moment of Truth » évoque l'instant où les individus partagent leurs ressentis sur les réseaux sociaux et autres lieux de partage. Par conséquent, l'omniprésence d'Internet a radicalement modifié le parcours d'achats des consommateurs. Les entreprises se doivent d'être présentes durant ces deux moments critiques, d'une part en fournissant l'information commerciale que recherchent les internautes, et, d'autre part, en maîtrisant leur e-réputation.

Mickael Fernand, *SNCF*

1.2.3. Le nouveau parcours d'achat selon McKinsey : le *sales funnel*

La génération 2.0 a bouleversé les habitudes d'achat des consommateurs. De nombreux experts en marketing se sont intéressés à ce nouveau concept et de nombreuses études ont été réalisées. McKinsey a réalisé une étude sur le nouveau parcours d'achat du consommateur : le *sales funnel* (entonnoir des ventes).

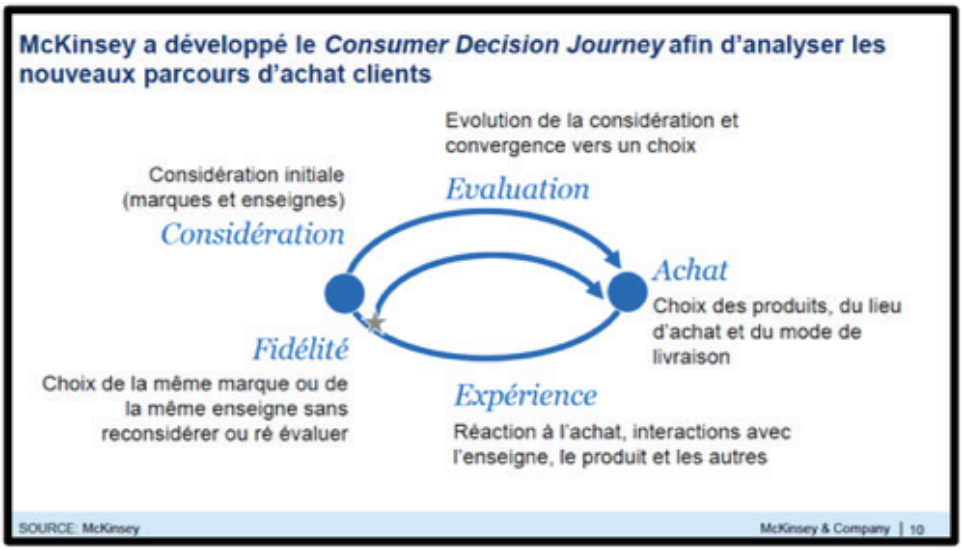
McKinsey est un cabinet de conseil pour les directions générales des entreprises. Fondé en 1926 par le professeur James Oscar McKinsey[33], cette société fait aujourd'hui partie des plus grands cabinets de conseil au monde. Présents dans plus de 60 pays et y possédant une centaine de bureaux, plus de 10 000 consultants-experts interviennent dans de nombreux secteurs.

1.2.3.1 Le « *Consumer Decision Journey* »

L'entreprise McKinsey a conceptualisé en 2009 le *Consumer Decision Journey* (parcours de décision des consommateurs) permettant de définir et d'analyser le nouveau parcours d'achat des clients. Cette étude a été réalisée sur 20 000 consommateurs sélectionnés sur trois continents et cinq secteurs différents (automobile, beauté, assurance, produits électroniques et téléphonie mobile). En analysant ce parcours d'achat, l'étude va notamment permettre de comprendre quelles sont les étapes de la décision d'achat.

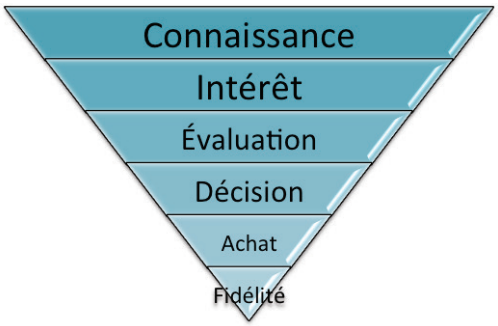
33. www.mckinsey.com

34. Réinventer le parcours client multicanal pour booster la rentabilité, Conférence Enjeux e-commerce, FEVAS, Paris juin 2013, Nicolo Galante et Éric Hazan



On distingue alors différentes étapes dans le parcours d'achat[34]:

- **La considération :** c'est le fait de s'intéresser à une marque ou une enseigne plutôt qu'à une autre. Elle est amenée par des connaissances ou des expériences personnelles ou d'autres personnes.
- **L'évaluation :** le client va faire des recherches et va se renseigner sur le produit ainsi que sur le vendeur.
- **L'achat :** le client a fait son choix après s'être suffisamment renseigné. Il choisit la marque et le lieu de l'achat.
- **L'expérience :** c'est l'étape suivant l'achat. Le client va réagir suite à son achat, son interaction avec le lieu d'achat, son délai de livraison, etc.
- **La fidélité :** selon la satisfaction de son achat précédent, le client va rester fidèle à la marque ou le lieu de vente. Dans le cas contraire, le processus va



être repris à zéro lors de son prochain achat.

Anciennement linéaire, le parcours d'achat est aujourd'hui dit *cross-canal* puisque le client va pouvoir passer par de nombreuses plateformes différentes dans un ordre aléatoire. Après avoir trouvé un article qui l'intéresse, il va aller chercher les informations de lui-même par différents moyens : sites Internet, tablette,

35. www.journaldunet.com

36. 2020 : BARBA C., *La fin du e-commerce... ou l'avènement du commerce connecté ?*, juin 2011, disponible sur http://www.fevad.com/

mobile, réseaux sociaux, magasins physiques, etc. Ces recherches vont lui permettre de comparer un produit à un autre, de comparer les prix proposés par les différents lieux de vente ou encore de voir les avis des personnes ayant déjà acheté le produit.

On remarque par ce parcours que le consommateur est devenu plus autonome dans la préparation de ses achats. Mais il est également de plus en plus informé par ce qu'on appelle le *crowdsourcing* (externalisation ouverte)[35] qui est le fait de rechercher les différents avis et les critiques des autres utilisateurs.

1.2.3.2. Le *sales funnel*

McKinsey parle alors de *sales funnel* (entonnoir de ventes) car cela prend la forme d'un entonnoir. C'est le parcours que les marques tentent de faire suivre au consommateur.

Le but premier est de susciter l'intérêt du client prospect, pour l'amener ensuite vers la fidélisation. Car aujourd'hui plus que jamais avec les nouvelles technologies, un client fidèle est non seulement consommateur, mais aussi prescripteur. Un client satisfait va pouvoir publier son avis sur différents supports, et sur Internet, l'information peut vite devenir « virale ». Les clients qui sont à la recherche d'informations ont besoin de preuves et de concret[36].

Depuis la fin des années 2000, le consommateur a la possibilité d'effectuer ses achats par de nombreux canaux différents. Et bien que l'achat final ne se fera que *via* un seul support, tous peuvent être utilisés pour l'aider dans son choix. Les marques et les enseignes doivent alors s'adapter, d'où le développement important du nombre de sites marchands et d'applications pour mobile et tablette créés par les marques et enseignes.

Maxime Kreamer, *Arcelormittal*

1.3. La digitalisation des processus d'achat en *BtoB*

« *La compétence achat dans les entreprises est aujourd'hui reconnue comme étant au centre de la compétitivité.* »[37]

La conjoncture économique actuelle oblige les entreprises à partir à la chasse aux dépenses superflues, à la perte de temps liée à des *process* trop longs, complexes et archaïques, mais aussi à

37. Philippe Remy, *Capgemini consulting*

38. L'étude « *Les nouveaux moyens d'interaction avec les acheteurs BtoB - Comment utiliser le social selling pour parvenir à convertir les prospects en clients* » de Linkedin Sales Solutions montre que :
- 72% des personnes interrogées déclarent se tourner vers leurs pairs pour obtenir des informations pertinentes afin de prendre une décision d'achat *BtoB*.
- Le processus se complexifie : un acheteur *BtoB* sur trois travaille avec de plus larges équipes internes tout au long du processus d'achat.
- 3 acheteurs *BoB* sur 4 et 8 cadres sur 10 utilisent les réseaux sociaux avant de prendre une décision d'achat.

39. http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/Breves/eSourcing-des-appels-d-offres-reussis-en-5-etapes-257981.htm#.VmFtounlsdU

développer la volonté d'atteindre le taux d'erreur le plus proche possible de zéro. Toutes ces actions ont pour but premier d'optimiser les dépenses en termes de temps et donc d'argent mais aussi d'accroître les économies au sein même du pôle achat.

La difficulté prédominante du service achat est de faire baisser les coûts d'achats directs mais également les coûts liés à la gestion de l'achat (gestion de la relation avec le fournisseur, gestion du temps dans le processus achat).

L'outil informatique paraît donc être l'allié parfait dans cette chasse aux coûts. La digitalisation des processus achat s'inscrit parfaitement dans une logique de rationalisation du temps et des coûts impliqués.

Les entreprises, et notamment les grandes entreprises se sont peu à peu converties à l'*e-procurement* (outil de digitalisation du processus achats évoqué ci-dessous). La digitalisation des processus achats devient un enjeu réel pour les entreprises de *B2B* et passe par de nombreux outils dont l'*e-sourcing*, l'*e-tendering* et l'*e-procurement*. Désormais, le processus d'achat devient plus complexe ; la prise d'informations de l'acheteur pendant son processus d'achat passe de plus en plus par les réseaux sociaux[38] et intègre les nouveaux outils précités.

Maeva Pradal, *Arcelormittal*

1.3.1. Les outils de l'*e-sourcing*, de l'*e-tendering* et de l'*e-procurement*

1.3.1.1. L'*e-sourcing*

La gestion des appels d'offres[39] avant la mise en place de la digitalisation dans les services achat se faisait hors réseau, *via* la présence de tableaux de cotation sous Excel ou sous Word et envoyés par le biais de courriers électroniques. La difficulté résidait dans la traçabilité de l'offre mais aussi dans l'encombrement des serveurs de l'entreprise. De plus, l'insécurité des données mais aussi le risque d'erreur lors de l'envoi étaient omniprésents.

Pour pallier tous ces risques, la mise en place de plateformes d'*e-sourcing* permet une gestion rapide, mutualisée et sécurisée des données. Le principe de l'e-sourcing est de proposer à l'entreprise utilisatrice la possibilité de donner un accès aux données aux fournisseurs qu'elle souhaite consulter *via* un portail.

Dans un premier temps les informations seront mises en ligne par les acheteurs de l'entreprise A. Plusieurs acheteurs peuvent se loguer et ajouter les documents nécessaires à la mise en place de l'appel d'offres (cahier des charges, plans, conditions générales de l'entreprise, etc.). Le fournisseur a accès à l'appel d'offres lorsque ce dernier est publié, peut télécharger les fichiers joints et donner réponse sur cette même plateforme.

Le processus est amplement simplifié puisque l'outil utilisé est unique. De ce fait, des informations émanant d'acheteurs différents peuvent être rassemblées afin que le prestataire puisse n'avoir qu'une source unique. Les gains en termes de temps sont colossaux. Les

gains en termes de relation fournisseur peuvent également être simplifiés. Par exemple, la société Total, grâce à la mise en place d'un outil d'*e-sourcing*, a pu bénéficier de la présence d'un forum acheteurs/fournisseurs permettant une communication simplifiée.

En revanche, la mise en place d'un système d'*e-sourcing* nécessite la formation des employés ainsi qu'une mise en place minutieuse relativement chronophage.

1.3.1.2. Le *e-tendering* et e-catalogue

S'inscrivant dans une démarche d'e-achat, l'*e-tendering* permet une gestion des devis en ligne. En effet, l'entreprise cliente peut, *via* une plateforme commune, demander un chiffrage pour une opération ou pour un lot de matière première. Ce devis sera ensuite disponible sur la plateforme. Ce processus se différencie légèrement de la démarche d'*e-sourcing* car la démarche est moins lourde et s'applique dans le cadre d'affaires moins coûteuses ou moins complexes techniquement.

Ce processus comporte des avantages multiples. Effectivement, la gestion des devis disponibles est ainsi simplifiée. Le client peut accepter un devis immédiatement, auquel cas le fournisseur en sera immédiatement averti. Dans le cas d'un refus ou d'une demande de modification, le fournisseur pourra faire sa contre-proposition aussi instantanément qu'il le souhaite pour pouvoir s'aligner techniquement, quantitativement ou au plan tarifaire sur la demande de l'acheteur.

Les e-catalogues ou catalogues en ligne, permettent d'avoir une vision sur l'offre complète d'un prestataire ou sur un produit en particulier. Le principe est simple : un catalogue est consultable sur le site Internet de l'offreur ou sur une plateforme dédiée. Il devient possible de feuilleter le catalogue et de commander directement *via* une plateforme informatique.

Le processus d'achat par e-catalogue est donc simplifié pour des produits dont le besoin est invariable. Prenons l'exemple des fournitures de bureaux ou des autres achats bureautiques. Contrairement à l'*e-tendering*, l'e-catalogue ne permet pas de changer les caractéristiques du produit. En somme, l'achat sur e-catalogue s'inscrit dans une démarche achat de produits aux caractéristiques données et standardisées.

1.3.1.3. Le *e-procurement*

La frontière entre l'*e-sourcing*, l'*e-tendering* et l'*e-procurement* est mince. L'*e-procurement* intervient à un niveau en aval de l'*e-sourcing*. En effet, ses applications se situent au niveau de la gestion des stocks, de la passation et de la gestion des commandes par l'outil informatique.

Dans le cadre de l'émergence de l'*e-procurement*, des logiciels d'ERP ou MRP ont été mis en place pour permettre une semi-automatisation de la gestion des stocks. En effet, lorsqu'une pièce

est prise en stock, la sortie est enregistrée sur le logiciel. Lorsque le stock disponible est en deçà du stock de sécurité, une demande d'achat (ou bien même un appel automatique de marchandise sous contrat) est généré automatiquement. De ce fait la société concernée ne se retrouve jamais en sous stock (risqué pour l'entreprise) ou en sur stock (très coûteux).

L'*e-procurement* a pour mission de faciliter la passation de commande. En effet, l'outil informatique permet une saisie rapide de champs préétablis au milieu de termes standards à la commande. Les opportunités données par un tel système sont multiples : limitation du risque d'erreur, automatisation de la tâche et donc gain de temps, tant au niveau de la passation que de la transmission au fournisseur qui se fait par portail interposé.

La rapidité et la précision des commandes émises par le service achat sont d'autant plus importantes que la fonction production est souvent la première à en dépendre. Effectivement, le plus souvent des pièces ou réparations destinées à la maintenance sont passées en commande et conditionnent le bon fonctionnement de la ligne. De surcroît, les commandes de matières premières sont centrales et ne laissent pas de place à l'erreur.

La mise en place d'un tel processus minimise les risques liés à des erreurs humaines. Quand bien même ces dernières demeurent rares, le système d'*e-procurement* les détecte et propose à l'acheteur de la rectifier afin de ne pas bloquer le processus.

Les enregistrements numériques des commandes permettent une bonne gestion des coûts et des gains du service achat. En effet, les extractions de données d'un logiciel d'*e-procurement* permettent de rendre compte de l'état actuel de la situation tout en mettant le doigt sur des axes d'amélioration. En effet, l'analyse de ces données informatiques peut permettre un gain de temps considérable sur la mise en place de calculs telle que la loi de Pareto. La somme totale des commandes passées sur un laps de temps T peut être un fort levier de négociation. De la même façon, l'extraction de données donne une vision sur les fournisseurs ayant le plus de pouvoir au sein des différents portefeuilles achat et donnent à l'acheteur l'occasion de changer de stratégie afin de minimiser le pouvoir de négociation fournisseur.

L'*e-procurement* peut s'avérer être un outil de management très puissant. En effet, les calculs de ratios de performances économiques ou en termes de quantité de travail abattu sont rendus plus faciles grâce à l'informatisation des données et peuvent permettre aux managers d'un service achat de se rendre compte où sont les éléments les moins performants et essayer de déceler le problème dans le cadre d'un management humain pour pouvoir y remédier sans nuire au bien-être de l'employé. Mais également dans le cas contraire, de pouvoir récompenser un élément fort pour que l'effort de travail soit poursuivi.

Enfin, l'*e-procurement* permet la conservation de document dans un espace réduit... Les commandes étant

générées de façon automatique et informatique, peuvent être conservées sur le réseau commun pour qu'acheteur, approvisionneurs et utilisateurs puissent y avoir accès ce qui simplifie le processus de communication entre services et crée une réelle synergie entre ces mêmes services. Cependant, cette méthode comporte un autre avantage. La fin de l'archivage papier, considéré comme une tâche rébarbative et ingrate incluant la gestion d'un espace d'archivage réduit.

Maeva Pradal, *Arcelor mittal*

1.3.2. L'utilisation des places de marché électronique

Après avoir identifié et expliqué les différents outils d'*e-sourcing*, d'*e-procurement* ainsi que d'*e-tendering*, la digitalisation du processus d'achat en *BtoB* regroupe également la mise en œuvre de places de marché électronique et de systèmes d'enchères inversées.

1.3.2.1. Les places de marché électronique

Depuis l'arrivée des nouvelles technologies, le commerce électronique *BtoB* a pris une place très importante dans les projets *e-business* des entreprises. L'une des formes les plus connues du commerce électronique *BtoB* est la place de marché électronique, souvent nommée *B2B e-Marketplace*. Celle-ci est un lieu de transaction virtuel entre les acheteurs, les vendeurs, les distributeurs ou encore les fournisseurs professionnels qui appartiennent à un même secteur et/ou à une région déterminée.

Il existe deux principaux types de place de marché :

- Place de marché « publique » : cette dernière met en relation des acheteurs et vendeurs sur un site Internet ouvert, géré par un intermédiaire indépendant.
- Place de marché « privée » ou « propriétaire » : celle-ci met en relation acheteurs et vendeurs sur un site Internet dédié, géré par une ou plusieurs entreprises prenant directement part aux transactions en tant qu'acheteur ou vendeur. Des géants de l'industrie comme Michelin et Goodyear, ou de la distribution, tels Carrefour et Sears, s'allient pour créer leur propre plateforme d'affaires.

Il est également possible de distinguer les places de marché « horizontales » qui, quant à elles, traitent des échanges de biens et services communs à plusieurs secteurs d'activité (ex : biens ou services de fonctionnement comme les fournitures de bureau, le mobilier, etc.), des places de marché « verticales » qui traitent les échanges de biens et services nécessaires à la chaîne de production dans un secteur d'activité particulier (ex : pièces d'équipements dans le secteur automobile).

L'avantage d'une place de marché électronique est de diversifier les

40. Attribution par l'Administration d'un marché public à l'entrepreneur ou au fournisseur qui, au terme d'une procédure publique de mise en concurrence, offre le plus bas prix

41. Lettre des Achats, 2006

modes de transactions commerciales. Il est commun que celle-ci offre plusieurs formes d'échange comme les ventes dites « classiques », soumises aux conditions de ventes et aux conditions générales d'achats, adjudication[40], vente par lot, etc. Comme vu précédemment, les entreprises disposant d'un carnet d'adresses conséquent décident de créer leur propre place de marché et invitent leurs fournisseurs à y participer, lesquels invitent leurs propres fournisseurs ou leurs propres acheteurs.

1.3.2.2. Les systèmes d'enchères

Les enchères inversées sur internet sont un mode d'achat, où l'acheteur prend l'initiative de diffuser les détails de son cahier des charges à destination de fournisseurs intéressés. Ceux-ci disposent alors d'un temps limité pour proposer différents prix de manière instantanée. Par exemple, l'entreprise BravoSolution qui a réalisé la plus importante enchère inversée au monde pour le système de santé britannique, avec un montant négocié à 1,8 milliards d'euros en trois jours.[41]

Tout comme les places de marché électroniques, il existe différents types d'offres d'enchères inversées :

- **Offres ouvertes :** celles-ci se déroulent le plus souvent en deux phases. La première est une phase d'enchère continue, la suivante est une phase d'enchère chronométrée. Au cours de la phase continue, les fournisseurs publient leurs offres et peuvent renchérir après une nouvelle mise peu importe le temps écoulé entre les différentes mises.
- **Offres scellées :** elles sont identiques aux offres ouvertes. Cependant, durant la phase de négociation, les fournisseurs n'ont pas accès aux autres mises faites et ne sont pas en mesure de voir les prix des offres des autres fournisseurs concurrents. Ils ne peuvent donc pas enchérir contre leurs concurrents en temps réel.

L'avantage premier des enchères inversées électroniques est de permettre aux entreprises de faire et proposer des offres en temps réel avec flexibilité et de manière automatisée. Ces dernières aident les sociétés à contrôler l'ensemble du processus, depuis l'inscription des fournisseurs et des acheteurs jusqu'à la confirmation des résultats des négociations.

Charlotte Beguinot, *Berger Levrault*

1.3.3. Autres outils : *Spend Analysis'* (Capgemini) et *purchase to pay*

1.3.3.1. Le *Spend Analysis*[42]

Le *Spend Analysis*, outil développé par le cabinet de consultants Capgemini est un outil d'analyse sémantique. En

42. Capgemini Consulting, Digital purchasing : *Comment la digitalisation des Achats permet la maîtrise intégrée des dépenses de l'entreprise ?*

43. Pour rappel : plus le montant d'une affaire est important, plus les savings (gains suite à négociation) le seront.

44. https://www.fr.capgemini-consulting.com/expertises-metiers/achat

effet, la mise en place d'un algorithme dit de « logique floue » permet de mettre en exergue les occurrences dans les entêtes de commandes ou désignations fournisseurs ayant la même sémantique : par exemple « remise en état » et « réparation ». Cet outil permet donc de réaliser une cartographie complète des achats en regroupant les différents types de produits ou les différents types d'interventions en fonction des fournisseurs.

Grâce à cette vision des dépenses, il est rendu possible aux acheteurs de voir dans quelles catégories les dépenses sont importantes et donc de mettre en œuvre une stratégie de réduction des coûts. Dans cette optique, il est possible de diminuer le panel de fournisseurs afin de faire baisser les coûts de gestion de la relation fournisseurs. Il est également possible de regrouper les achats de matières premières en particulier pour des entreprises qui dépendent de plusieurs sites. Par exemple, l'entreprise ArcelorMittal Atlantique et Lorraine qui comporte plusieurs sites (dans cet exemple le minerais de fer ne serait pas produit en interne mais acheté à différents producteurs) aura la possibilité de regrouper les achats de matières premières en plus grosse quantité dans le but d'avoir un pouvoir de négociation plus important[43]. Enfin, la mise en place de contrats sera rendue plus simple. En effet, les opérations qui sont récurrentes chez certains fournisseurs pourront être passées sous contrats dits « au bordereau » permettant un chiffrage préétabli des opérations à mener ou des fournitures à commander.

Capgemini Consulting[44] a mis en exergue que « *le passage en revue systématique de l'ensemble des portefeuilles fournisseurs permet de dégager des gains significatifs de l'ordre de 10 % de la base de dépense* ». Pour une entreprise ayant un budget achats important, la mise en place d'un tel outil peut donc représenter un gain substantiel ; en revanche il convient de se questionner sur la pertinence d'une telle démarche concernant les PME-PMI.

1.3.3.2. Le *purchase to pay*

Après avoir mené tout un processus de *e-purchasing* (ou de e-achat), il est nécessaire de s'assurer du paiement du fournisseur *via* les opérations de facturation. Cette étape est aujourd'hui en grande partie gérée de façon manuelle. Chronophage et donc coûteuse (« *avec un coût annuel de 35 milliards d'euros en France, il devient urgent de dématérialiser la facturation papier* »), cette partie du processus tend à être automatisée mais un grand nombre d'erreurs persistent et doivent être rectifiées de façon manuelle par les acheteurs.

De nombreuses études révèlent que bon nombre d'entreprises réceptionnent de nombreuses factures de fournisseurs et que quasiment le même nombre de DA[45] et de commandes sont générées et gérées dans un ERP dédié.

45. Demande d'achat

46. http://www.journaldunet.com/solutions/expert/40084/le-purchase-to-pay--levier-d-efficacite-des-entreprises.shtml

Selon The Byline Research Group, « *96 % du processus de traitement des factures nécessite une saisie manuelle à partir de documents papier et le cycle de gestion d'une facture dure en moyenne 12 jours. 25 % des factures sont payées en retard. Un seul employé de la comptabilité fournisseurs est amené à gérer en moyenne 70 factures par jour.* »[46]

De ce fait, le *purchase to pay* (acheter pour payer) suggère de passer par un processus totalement dématérialisé. De surcroît, demandes d'achat, commandes et factures seraient toutes générées automatiquement puis enregistrées et envoyées dans un système dédié permettant ainsi un gain de productivité conséquent.

De plus, ce système laisserait peu de place à l'erreur dite humaine puisque l'informatisation et l'automatisation permettront l'émission d'une demande d'achat automatique en fonction de la variation enregistrée de stock. La commande, quant à elle, dépendra entièrement de la création de la demande d'achats (elles seront donc reliées) et enfin, la facturation sera ensuite liée à la commande, ce qui laisse peu de place à l'erreur. De ce fait, le « purchase to pay » permet une optimisation de tout le processus achats facilitant la vie de l'acheteur mais aussi du fournisseur.

Il est nécessaire de garder en tête que le commerce est avant tout une collaboration pérenne entre fournisseur et client, il est donc nécessaire que les fournisseurs s'adaptent également à leurs clients et soient capables de répondre au mieux à leurs attentes : c'est-à-dire de devenir *responsive*.

Sylvain Couvreux, *Auchan*

Conclusion de la partie 1

La transformation digitale s'impose comme une réalité qui bouscule en profondeur les entreprises. On peut considérer qu'il s'agit d'une mutation contrainte qui soulève des peurs, mais elle nourrit de réels espoirs. Les sites marchands ont été à la fois leaders et exemplaires en termes de digitalisation du commerce, mais force est de constater que toutes les activités sont touchées ou seront touchées par la transformation digitale. Nous assistons déjà à la mutation d'activités qui sont pourtant bien ancrées dans le réel. Comme dans le secteur de l'agriculture avec l'apparition des tracteurs autonomes sans pilote, ou encore avec le développement des drones. Dans le secteur du transport, les billets de transport sont à présent de plus en plus dématérialisés. Les secteurs de l'industrie ou encore de la construction vont devoir faire avec le développement des imprimantes 3D. Voyagistes et restaurateurs sont à présents fortement confrontés et impactés par la transformation digitale, notamment avec les notations et les avis laissés par les consommateurs, les comparateurs de prix en ligne peuvent leur faire gagner ou perdre un grand nombre de clients. Dans un avenir proche, il faudra également faire face au développement de la

domotique, de la robotisation, ou encore des nanotechnologies, technologies qui vont encore davantage renforcer le poids de digitalisation de notre quotidien.[47]

Force est de constater que dans ce contexte, le client a mis en place de nouveaux processus d'achat, incorporant fortement l'accès à des outils digitaux. Ainsi, ce sont de nouvelles possibilités qui sont offertes aux consommateurs. Et les exemples ne manquent pas : achat à travers son smartphone, sa télévision connectée, sa tablette, ou en encore à travers des applications très variées… Des sites comme Rueducommerce ou Amazon sont devenus des géants du web où le consommateur peut chercher les réponses à ses attentes, mais aussi où les sites peuvent stimuler nos envies grâce aux traces laissées par nos historiques de connexion et les différents cookies qu'elles utilisent.

Il est donc établi que nous sommes au début d'une transformation (révolution ?) digitale transverse, où entreprises et consommateurs sont concernés. Il est donc nécessaire pour les entreprises de s'y préparer pour ne pas être pris au dépourvu, et ainsi transformer la mutation digitale de notre environnement en de nouvelles possibilités de développement[48].

La fracture technologique doit désormais être prise en compte dans l'évolution du marché économique. Les entreprises qui ne prennent pas ce virage sortiront du jeu économique.

« Contrairement aux consommateurs, les entreprises françaises ne tirent pas pleinement parti des opportunités associées au numérique » Emmanuel Macron, 9 novembre 2015.[49]

Mickael Roll, *Auchan*

47. http://www.communication-web.net/2015/03/04/reussir-la-transformation-digitale-de-lentreprise/

48. http://winkstrategies.com/processus-dachat-et-numerique-comment-sadapter/

49. Propos d'Emmanuel Macron, tenu le 9 novembre 2015, à l'occasion d'un échange organisé à Bercy sur la transformation de l'économie : http://www.economie.gouv.fr/vous-orienter/numerique/doubler-potentiel-croissance-grace-au-numerique

2. Vers un commerce qui doit devenir *responsive*

Avec les difficultés économiques actuelles, c'est désormais le client qui impose ses exigences en terme d'expérience client et non les entreprises. Le nouveau référentiel « expérience-prix » pourrait bien détrôner le fameux mais désormais obsolète « qualité-prix »[50]. Les consommateurs sont, à présent, de plus en plus connectés, le fossé entre le commerce dans un lieu physique et le commerce en ligne a tendance à se réduire. En effet, il est de plus en plus courant que les consommateurs réalisent des recherches au préalable sur internet avant d'effectuer un achat en magasin. On appelle ce phénomène soit le « ROPO » (*Researh Online Purchase Offline*) ou encore le *web-to-store*.

Et c'est dans ce contexte que le concept d'omnicanal[51] est apparu. Cette notion implique qu'un même et seul client puisse venir en magasin retirer sa commande qu'il a au préalable passée sur le site marchand de l'enseigne, ou encore qu'un client en un seul clic puisse connaître l'état des stocks du magasin et ainsi savoir, avant son déplacement en magasin, si l'article qu'il désirait acquérir est bel et bien disponible ou non. L'Observatoire du ROPO avait d'ailleurs publié en 2013 les résultats d'une étude qui montre que près de 70 % des acheteurs d'une enseigne ont au préalable surfé sur sa plateforme internet avant de se rendre en magasin. Dans la même étude, on apprend que 43 % des visiteurs d'un site web d'une enseigne vont, dans les trois mois, procéder à un achat dans cette même enseigne.

Il est donc devenu simplement essentiel pour une entreprise d'engager cette dynamique omnicanal et ceci sans tarder, car le train d'un monde plus digitalisé et plus intuitif est déjà en marche. Face à un client toujours plus mobile, plus informé et toujours plus volatile, l'entreprise peut donc agir sur le parcours client en valorisant une expérience qui soit plus intuitive et plus personnalisée aux attentes de chaque client, de manière à ce que ce dernier puisse avoir

50. *« Et si le nouveau référentiel était le rapport Expérience-prix ? »*, e-marketing.fr, publié le 7/1/2016 : http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Breves/Et-si-le-nouveau-referentiel-etait-le-rapport-Experience-Prix--300461.htm#.VpI0VFKb7gk

51. Ce concept fait actuellement l'objet d'une attention soutenue de la part de la communauté scientifique. On peut citer, parmi les sorties récentes, deux livres écrits par des universitaires français :

- BELVAUX B. & NOTEBEART J.F. (2015), *Crosscanal et omnicanal, la digitalisation de la relation client*, Dunod
- VANHEEMS R. (2015), *Réussir sa stratégie cross et omnicanal, pour des marques et des entreprises connectées*, Éditions EMS Management

52. http://www.relationclientmag.fr/Thematique/acteurs-strategies-1014/etudes-et-tendances-10066/Breves/observatoire-ROPO-confirme-preponderance-parcours-client-omnicanal-236729.htm#.VmbbIbldGM8

la sensation d'être connu et reconnu.[52] En d'autres termes, l'entreprise doit se rendre accessible à son client, en tout temps, en tout lieu et à partir du point de contact que le client choisira, dans une logique *responsive*.

Le concept de *responsive retail* est un tout nouveau concept faisant référence aux sites web qui, développés en *responsive design*, demeurent accessibles quelle que soit la taille de l'écran y accédant (smartphone, tablette ou autres). Les nouveaux parcours d'achat adoptés par des consommateurs toujours plus connectés et mobiles, en recherche aigüe d'instantanéité, obligent les entreprises à leur proposer des points de contact adaptés. En ce sens, la fonction commerciale des entreprises doit profondément se transformer et le commerce, devenir *responsive*[53].

Mickael Roll, *Auchan*

53. Pour plus de précisions, nous pouvons reprendre la présentation du salon e-commerce qui s'est tenu à Paris en septembre 2015 :
Être responsive, plus qu'une stratégie, une vision d'entreprise et un véritable état d'esprit qui nécessitent de :
- *Comprendre le consommateur, grâce à l'étude et l'analyse des nouveaux comportements de sa clientèle*
- *Favoriser le sur-mesure, en proposant une expérience personnalisée à chaque client, tout au long de son parcours*
- *Intégrer les fonctionnalités de gestion logistique à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, pour accompagner les consommateurs dans leur besoin d'information sur les stocks et favoriser les comportements cross-canaux*
- *Cultiver l'expérience d'achat, en redonnant au point de vente son rôle de lieu de vie, en emmenant les clients dans son univers et en proposant des expériences différentes et marquantes*

http://www.ecommerceparis.com/Programme/responsive-retail

2.1. Omnicanalité : vers un commerce intégré

Dans un contexte économique très instable, les entreprises doivent sans cesse innover et s'adapter aux évolutions du comportement du consommateur, pour rester compétitives. Celui-ci étant « noyé » par la publicité au quotidien, il est impératif de lui transmettre un message qui se démarque afin de s'assurer de sa réceptivité. On observe une multiplicité des canaux numériques (Internet, réseaux sociaux, etc.), mais aussi une « numérisation des canaux physiques » (par exemple lorsque le client passe sa commande seul sur internet puis la récupère ensuite en magasin). À l'origine, les canaux d'interaction entre l'enseigne et ses clients étaient bien connus (le téléphone, le courrier, la visite en point de vente, etc.) et ce, durant des années.

Cependant, avec l'arrivée des canaux digitaux, il a fallu composer avec une multitude de nouveaux outils. À présent, il n'existe plus de limite pour transmettre l'information au public : tous les canaux peuvent être utilisés. Être « multicanal » est donc une obligation pour l'entreprise. Ainsi, on outrepasse le « marketing de masse » pour correspondre parfaitement à la cible que l'on souhaite toucher. Ses habitudes de consommation, les moyens qu'elle utilise pour s'informer ainsi que les supports de publicité qui la séduisent davantage sont autant de critères qui vont être analysés pour lui proposer des produits, de la manière la plus efficace et percutante

qui soit. En maîtrisant son comportement d'achat et son parcours de consommation, l'enseigne augmente ses chances de séduction, car elle sera apte à fournir des réponses adéquates aux besoins et problématiques existantes.

La « multicanalité » présentait un inconvénient certain : les différents canaux étaient traités avec des logiciels bien spécifiques, entraînant ainsi une multiplicité de bases de données clients, ainsi qu'une désorganisation dans le traitement de l'information qui en résultait. Elle ne permettait donc pas d'être performant quant à l'analyse du comportement du consommateur. Le client n'étant que peu ou pas reconnu lors du passage entre les différents canaux de communication. De cette manière, on ne pouvait garantir de cohérence et un traitement adapté à chaque profil-client (par exemple une cliente qui découvrirait, en appelant la plateforme téléphonique de sa banque, qu'elle disposait d'une offre de prêt à taux attractif, pour toute souscription avant le 31 décembre X : offre qui n'apparaissait pas sur son espace client, *via* le site Internet de la banque).

Face à ces désagréments, la notion de *cross-canal* est apparue, il s'agit maintenant de proposer au consommateur une communication homogène et cohérente entre ces différents canaux. La prise de conscience de la « traçabilité-client » est alors apparue. L'idée consiste à établir un lien entre les différents canaux utilisés par le consommateur, de la prise d'informations sur le produit, jusqu'à l'acte d'achat… et même au-delà. Le but étant de créer des interactions avec lui au moment le plus opportun et surtout *via* le bon canal. Il s'agit aussi pour l'entreprise de passer d'une organisation en silos à une organisation cohérente et convergente de ses canaux.

Tandis que bon nombre d'entreprises tendent à développer leur « crosscanalité », un nouveau terme d'« omnicanalité » voit le jour. Selon Le Wiktionnaire 2015, l'omnicanalité se définit comme ainsi : « *Vente utilisant simultanément ou de façon interconnectée, plusieurs moyens de distribution en relation les uns avec les autres, comme le téléphone ou Internet* ». Celle-ci découle donc des concepts de « multicanal » et de *cross-canal* et implique donc de s'adresser au client par de multiples canaux, et surtout par ceux qu'il aura lui-même sélectionnés au préalable. Ainsi, il est aujourd'hui courant, dans la distribution notamment, d'utiliser l'omnicanalité. On peut constater l'existence de sites marchands de type *e-commerce* en plus des points de ventes physiques, sans que ces derniers n'aient de liens entre eux.

Il existe en outre différentes organisations de l'activité commerciale et des réseaux de points de vente. Les trois formes de commerce les plus répandues sont le commerce indépendant (ou isolé), le commerce indépendant organisé, ainsi que le commerce intégré (ou succursaliste). Ce dernier est un type de commerce qui désigne l'appartenance de plusieurs points de ventes à des enseignes nationales. Celles-ci sont généralement contrôlées par un « groupe », appartenant

lui-même à des investisseurs, des actionnaires ou encore à une famille (ex : l'enseigne Carrefour).

Les actes d'achats y sont généralement gérés par une centrale, ce qui souligne davantage le caractère important d'une mise à disposition d'outils digitaux complets et pertinents destinés au parcours de consommation du client. En opposition aux franchises ou encore au commerce associé, les gestionnaires de ces points de vente sont ici des salariés à part entière du groupe. Totalement indépendants quant à l'exercice de leur activité commerciale, ils sont néanmoins contraints d'appliquer la politique commerciale imposée par l'enseigne-mère, ce qui constitue bien souvent un paradoxe.

Il s'agira ici de comprendre, dans un premier temps, comment s'est opérée cette mutation du multicanal vers le *cross-canal*. Nous étudierons par la suite le phénomène de « révolution dans la relation client » que représente l'« omnicanalité ». Puis, nous nous intéresserons plus particulièrement aux enjeux et difficultés, constitués par la mise en œuvre d'un commerce intégré, dans la fonction commerciale actuelle. Quels bénéfices les enseignes peuvent-elles tirer avec la pratique d'un « commerce intégré performant » ? Quelles sont les limites et difficultés pouvant être rencontrées par la pratique d'une telle forme de commerce ? Quelles contraintes s'imposent aux enseignes pour être optimales dans un contexte d'omnicanalité inexorable ?

Nacera Mekharbeche, *Schneider Electric*

2.1.1. Du multi au *cross-canal*

Selon Marco Tinelli, président de Full Six - entreprise spécialisée dans le *Big Data* -, le CRM (Customer Relationship Management) multicanal renvoie à un ensemble d'éléments qu'il décrit comme suit : *« Je sais identifier, attirer, conquérir, vendre, servir, satisfaire et fertiliser. Je maximise les profits. Je peux être à la fois un courrier, un mail, un site web, une opératrice téléphonique [...]. Je triture les données pour y trouver des arguments de vente. Je sais reconnaître un bon client d'un mauvais. Je suis à la fois une méthode, une démarche, un outil, une application, une technologie, une organisation, une stratégie marketing et une stratégie tout court [...] ».*

À l'origine, ce type de CRM consistait simplement à se servir des technologies de l'information pour récolter des données sur ses clients afin de les connaître davantage et ainsi pouvoir mettre en place un plan d'actions. Ce concept n'est pas nouveau puisqu'en 1987 Tom Collins et Stan Rapp définissaient déjà - dans Maxi Marketing - une « nouvelle approche stratégique fondée sur l'intégration cohérente des canaux de communication directs et indirects ». De nos jours, les entreprises ont bien conscience qu'il est primordial de mettre en place un cadre propice à l'optimisation de l'expérience client par le biais du marketing, des ventes et des services. De plus, le *e-commerce* se développant, le marketing multicanal était l'objet de nombreuses études qui faisaient écho à

la volonté des entreprises d'allier leurs démarches *click and mortar* (opérations en ligne) et *brick and mortar* (opérations en points de vente physiques). Il s'agit ici d'une stratégie permettant une optimisation de la relation avec le client à chacune des étapes de son cycle de vie, allant même au-delà de l'étape « achat ».

Quand on sait que 74 % des mobinautes se renseignent sur un produit grâce à leurs mobiles et que 26 % d'entre eux passent à l'achat *via* ce support, on peut facilement en déduire qu'il existe un fort lien entre la mobilité et le comportement d'achat. De plus, l'activité en ligne connaît une croissance à deux chiffres en termes de chiffre d'affaires et de trafic, sans oublier qu'un client multicanal génère six fois plus de chiffre d'affaires qu'un client monocanal *online*. Au vu de ces informations, il y a une nécessité pour les entreprises d'être présentes en multicanal, à la fois pour continuer de recruter des clients mais aussi pour les fidéliser.

Des entreprises comme la Fnac ou Amazon ont ainsi réussi à prendre une place importante sur le marché. Cependant, des *pure players* tentent de changer eux aussi leurs modes de contact avec le client. Ainsi, ils complètent leur site Internet avec différents points de vente physiques, contrairement à des enseignes telles que Cdiscount par exemple, qui continuent d'exercer leur activité uniquement en ligne. D'autres encore procèdent à l'installation de points de contact digitaux au sein même des enseignes (McDonald's, Boulanger, etc.).

Une stratégie multicanale renvoie en fait à la mise en place de plusieurs canaux de vente différents à destination du client, lui permettant de procéder à l'achat. Comme dit précédemment, il ne s'agit pas d'une nouvelle stratégie en soi. Avant la démocratisation d'Internet, le client disposait en effet déjà de plusieurs moyens pour réaliser un achat : magasins physiques, centres d'appels ou encore catalogues. Ce qui apporte une certaine nouveauté en revanche, c'est le fait que les canaux disponibles soient de plus en plus nombreux et diversifiés, notamment grâce à la croissance du digital : smartphones, tablettes, ordinateurs, réseaux sociaux, etc.

Le terme de stratégie multicanal (ou de « multicanalité ») va aujourd'hui de pair, aussi bien avec l'activité commerciale de l'entreprise qu'avec le comportement des consommateurs. Qu'il s'agisse de grandes enseignes de distribution ou de l'organisation des distributeurs, en passant par les commerçants indépendants, tous se mettent au multicanal : le but est de développer la relation client et ainsi séduire un public plus large tout en le fidélisant. Avec le phénomène de digitalisation commerciale auquel nous assistons, il est nécessaire pour le distributeur de mettre en place une stratégie multicanal. Cependant, ce dernier doit se demander : quelle stratégie multicanal doit-je adopter afin d'accroître ma rentabilité et assurer la fidélisation de ma clientèle tout en me différenciant des concurrents ?

2.1.1.1. Les inconvénients du multicanal

Bien que le multicanal constitue une multitude d'avantages indéniables, il en ressort néanmoins des inconvénients non négligeables, dont il faudra tant bien que mal limiter la portée. L'une des faiblesses de la stratégie multicanal réside en l'absence de liens apparents entre les différents canaux utilisés, engendrant de ce fait un foisonnement de bases de données.

En effet, il est compliqué avec une telle stratégie de garantir une bonne quantification et une analyse optimale des pratiques du consommateur. Le client devait faire un choix, celui du canal qui est le plus pratique pour lui, le plus adapté à son comportement et avec lequel il se sentait le plus à l'aise. Il n'était pas toujours reconnu lors de son passage d'un canal à un autre car chaque canal utilisait généralement son propre logiciel : le client pouvait alors recevoir des messages contradictoires, par mail ou SMS par exemple. Son expérience d'achat ne s'inscrivait pas dans la continuité s'il décidait de passer à un autre canal : elle était simplement décousue.

Il était notamment compliqué pour les distributeurs de trouver des critères de segmentation leur permettant d'être guidés dans leur choix et ainsi de mettre en place des actions cohérentes et pertinentes à destination de la cible. Ceux-ci ont dû pallier le problème de relation entre les différents canaux qui se présentaient à eux, mais aussi apporter des modifications à leurs points de vente physiques. Ils étaient donc contraints de trouver comment établir des liens entre les multiples canaux.

De plus, selon la sélection faite au préalable par l'entreprise, l'acquisition d'un nouveau canal peut engendrer des coûts conséquents. Il existe également un risque de « cannibalisation » entre les points de vente de l'enseigne et son site Internet (clients faisant le choix de passer d'un canal à un autre). On constate aussi l'apparition de conflits d'intérêts entre les différentes entités de l'entreprise : la baisse du chiffre d'affaires est effectivement très redoutée par les unités de vente physiques. Il s'agit ici d'un risque hautement élevé et pouvant nuire gravement tant à la performance globale qu'à la synergie interne à l'entreprise. Les points de ventes physiques redoutent de voir croître le *showrooming*, situation dans laquelle le consommateur utilise certaines unités de vente dans le but d'obtenir des renseignements sans pour autant avoir l'intention d'acheter *via* ce canal physique.

En outre, le manque de cohérence entre les unités de vente physiques de l'enseigne et ses unités de vente en ligne donne bien souvent naissance à un sentiment de confusion chez le consommateur. Par exemple, pour une même enseigne et selon le canal utilisé par le client, des prix différents peuvent être affichés pour le même produit : le client peut ainsi se sentir perdu ou même dupé. Une communication répondant à des critères de cohérence et d'homogénéité entre les différents canaux utilisés apparaissait donc comme étant la solution à ce

problème : le *cross-canal* était né.

2.1.1.2. La crosscanalité

Avec le *cross-canal*, les différents canaux travaillent désormais les uns pour les autres, tous en interaction, permettant ainsi de prolonger dans le temps la relation client. Ce dernier n'a alors plus à choisir quel canal et quel support utiliser pour procéder à l'achat, étant donné que les avantages de tous les canaux sont croisés. De ce fait, le parcours client est rendu plus fluide et apporte ainsi un plus grand confort d'utilisation. Il lui est maintenant possible de commencer par rechercher des informations sur un produit à partir de sa tablette, procéder à l'achat sur le site Internet de la société grâce à son ordinateur, rechercher des codes promotions sur les réseaux sociaux et enfin aller directement récupérer son produit en magasin. Cet exemple de parcours client montre bien comment les différents canaux se complètent et créent ainsi une certaine synergie entre eux. Les utilisateurs peuvent donc commencer une expérience d'achat sur un canal X, la poursuivre sur un canal Y et de la finaliser sur un canal Z.

Le *cross-canal* a donc pour objectif de permettre l'achat n'importe où, à n'importe quel moment et d'apporter la même expérience d'achat avec un niveau de service équivalent, et ce, quel que soit le point de vente utilisé. À titre d'exemple, on peut citer les nouvelles applications de m-commerce comme Wheretoget ou Selectionnist qui ont lancé le *fashion-to-mobile* : en flashant un produit présent sur magazine, le client peut procéder directement à son achat sur mobile. Dans cet exemple, le *cross-canal* permet aussi de répondre aux comportements impulsifs des clients.

La notion de *cross-canal* induit ainsi une incitation du distributeur à combiner plusieurs canaux dans le but d'en recueillir une satisfaction de sa clientèle, ainsi qu'une rentabilité immédiate, grâce à une croissance de son chiffre d'affaires. De plus, la mise en place d'une stratégie *cross-canal* sous-entend - hormis les modifications conséquentes dans les systèmes d'information - une maîtrise optimum et en temps réel des données collectées provenant des multiples canaux.

Cela induit la création d'une base de données client unique qui permet l'utilisation d'une carte de fidélité par exemple, aussi bien sur le site Internet qu'en magasin. Il constitue également une nécessité pour l'enseigne de concevoir un programme relationnel *cross-canal* dans sa globalité. Celle-ci devra aussi acquérir des outils lui permettant de gérer à la fois les stocks en temps réel mais aussi les commandes effectuées en magasins, *via* Internet ou par smartphone.

On note cependant qu'il n'est pas toujours facile pour les entreprises de mettre en place une stratégie multicanal pertinente étant donné le caractère global du système. De plus, le client n'est pas constamment appréhendable et son comportement peut être amené à être versatile. Il convient donc de mettre en place

un marketing organisé et réfléchi, une logistique optimale, de nouveaux métiers et bien sûr un système d'information efficient.

Driss Remmas, *Applicam*

2.1.2. Du *cross-* à l'omni-canal : vers une multiplication de points de contact entre l'entreprise et son client

La majorité des études menées démontrent que les clients d'aujourd'hui ont plus que jamais tendance à se servir de canaux multiples, parfois même simultanément. La mutation vers la multicanalité de ces derniers résulte du contexte dans lequel ils font le choix de leur canal (situation personnelle, type d'article, etc). En ligne, il est par exemple plus usuel de procéder à l'achat d'un voyage plutôt qu'à l'achat de vêtements. Les clients ont de plus en plus une attitude multicanale durant le processus de recherche d'information sur le Web, et même au cours de l'étape d'achat en point de vente. Il s'agit là, pour les distributeurs, de cerner au maximum les enjeux et les motivations des clients. La phase de transaction implique elle aussi plusieurs choix de canaux possibles. En effet, il est tout à fait courant de passer une commande en ligne, puis de se rendre en magasin pour effectuer son retrait.

En réalité, la présence sur deux canaux simultanés est rendue possible grâce à l'Internet mobile. Un client peut consulter le site d'un établissement de vente depuis son smartphone alors qu'il est déjà présent sur les lieux. Ce phénomène souligne une fois de plus la multicanalité des clients : conséquence de la révolution numérique. Le comportement des clients évolue en permanence, s'adaptant à l'évolution de la technologie et des outils qui leur sont offerts, ceux-ci s'adaptent et déploient de nouvelles stratégies d'achat. On peut donc se demander : comment garantir une homogénéité à un client qui procèderait à la première étape de l'acte d'achat *via* le site Internet de l'enseigne, la terminerait en magasin et émettrait entre temps un appel au service client ?

Le *cross-canal* tend à analyser et exploiter les particularités de chacun des canaux afin d'offrir un parcours client optimisé. Les interactions sont devenues multiples et transversales : le parcours client peut débuter à partir de n'importe quel endroit et à tout instant. Avec un marché de 51,1 milliards d'euros en 2013, le *e-commerce* a connu une croissance de + 12 %. Même si l'on constate là une hausse importante, cela ne représente que 10 % du commerce global. C'est en cela que l'approche du *cross-canal* devient d'autant plus intéressante : elle permet de créer de réelles opportunités et se développer tout en mettant en place des actions cohérentes.

L'expérience client peut se définir comme l'ensemble des sentiments ressentis par un client avant, pendant et après avoir acquis un produit ou un service. Elle est le fruit d'une multiplicité d'éléments hétérogènes, visant à apporter de la manière la plus efficace au client l'ensemble des informations nécessaires à

l'acte d'achat. Le premier point de contact avec la marque passe par la publicité, la visite du site internet, la lecture d'un e-mail, d'avis de clients, etc. Le *cross-canal* permet quant à lui de rendre cette expérience réussie et inoubliable pour le consommateur. Pour garantir son efficacité, celle-ci doit cependant être unique et homogène, peu importe le canal sélectionné par le client. Le commerçant doit quant à lui mettre en place des actions bien spécifiques, en fonction de chaque canal.

Le drive, le *Web-to-Store* (utilisation d'Internet avant de procéder à l'achat), le *Click and Collect* ou encore la réservation sont autant de pratiques qui découlent du *cross-canal*. Ainsi, en proposant au client de réserver sur le net puis de régler en magasin, on lui offre un service hautement appréciable car il est certain de trouver son produit en point de vente et de bénéficier de possibilité de paiements qui ne sont pas forcément disponibles sur Internet. L'intégration de ces pratiques permet donc aux clients de jouir de nouveaux services et facilite, par la même occasion, le développement de l'activité des commerçants qui, en améliorant leur compétitivité, augmentent leur chiffre d'affaires.

- Le *Drive*

L'ensemble des activités d'e-commerce permettent la création d'un drive. Il s'agit là d'un réel service mis à disposition des clients et fournissant des réponses aux problèmes liés aux difficultés de stationnement rencontrés dans un grand nombre de zones urbaines. Il permet également une importante économie de temps entre autres.

- Le *Web-to-Store*

On assiste à une forte croissance liée à l'usage du *Web-to-Store*. En effet, selon la FEVAD, « *9 consommateurs sur 10 consultent Internet avant d'acheter et 38 % des mobinautes surfent en magasin depuis leur smartphone* ».

- Le *Click & Collect*

Fortement répandu, notamment dans le domaine de l'habillement, cette pratique consiste à réserver (et même payer parfois) son article sur Internet, pour le récupérer en point de vente. Ainsi, le client est certain que le produit choisi est en conformité avec son choix d'origine. À ce jour, 30 % des commandes sont des *Click & Collect* (dont 44 % effectuées par des femmes), 17 % dans le high tech et 15 % dans les biens culturels (source : Next Content). Ce système est très apprécié par les clients qui peuvent ainsi réduire leurs frais de livraison, mais aussi procéder à l'échange du produit. Il faut noter que l'usage du *Click & Collect* permet en outre aux commerçants de réaliser jusqu'à 50 % de ventes additionnelles supplémentaires. Darty ou encore la Fnac en sont adeptes et s'en félicitent.

Les commerçants ont donc tout intérêt à procéder à la mise en place d'une stratégie cross-canal. Ces pratiques

jusqu'alors réservées aux clients des grandes enseignes tendent à se développer très rapidement, d'une part parce qu'ils plaisent aux clients, et d'autre part en raison des nouvelles technologies e-commerce. Elles proposent en effet de plus en plus d'outils adaptés à ces nouveaux comportements d'achat. Bien que la stratégie *cross-canal* rende possible l'optimisation de la relation client, une question se pose : dans quelle mesure prendre en compte la capacité du client à être présent sur plusieurs canaux simultanément par le biais des nouvelles technologies mobiles : c'est-à-dire son omnicanalité ?

Ce terme vient compléter la cross-canalité avec une notion importante : celle de « simultanéité ». Omniprésence et instantanéité deviennent alors les principales caractéristiques reflétant le comportement du consommateur. Ce dernier cherche à accéder rapidement à l'offre sans perdre de temps en boutique. S'il est en quête d'informations supplémentaires sur un produit, il ne cherche pas un conseil mais plutôt à être conforté dans son choix. Il est donc plus compliqué pour le vendeur de l'orienter vers une autre sélection. Le client est en fait en quête d'une relation fondée sur une complicité induite par un échange de connaissances. Il est bien préparé, bien informé et plus facilement sujet à une frustration si le processus ne se déroule pas comme il l'aurait souhaité.

Il recherche son information en utilisant le canal qui lui plaît. Sur sa tablette, installée confortablement sur son canapé, *via* son téléphone portable, depuis le magasin. L'omnicanal a, entre autres, permis le développement des « magasins connectés ». Depuis ces unités de vente, le client ou le vendeur ont la possibilité d'utiliser différentes applications connectées à Internet, permettant de fait un enrichissement de l'offre et une meilleure expérience client. L'omnicanal sous-entend donc une parfaite osmose entre les unités de vente physiques et les unités de vente digitales, puisque la dissociation entre le magasin et le site internet devient de plus en plus floue. Les consommateurs attendent des prestations similaires à celles qu'ils peuvent trouver sur Internet. Cette notion implique ainsi de fournir au client ce qu'il recherche, quand il le recherche et de la manière dont il souhaite l'obtenir.

Le but est commun pour toutes les entreprises : augmenter la valeur du panier moyen de leurs clients et s'assurer de la rétention de ces derniers. Pour cela, la clé du succès réside en la synergie des canaux de distribution (physiques, mobiles, Internet, réseaux sociaux, TV, etc.) et en la connaissance optimale et intimes des clients. Pour Eurosearch & Associés, « *c'est véritablement l'émergence d'un nouveau (business model), l'omnicanal, qui résulte du croisement des données, de l'imbrication de tous les canaux de vente (cross-canal) et d'une omniprésence sur tous les supports d'achat* ».

Ainsi, pour acquérir une connaissance plus pointue de leurs clients, les marques doivent aujourd'hui

assurer d'une bonne « traçabilité » de leurs recherches diverses sur Internet, de leur réseaux d'amis, de leurs hobbies, de leurs achats. Elles doivent sans cesse améliorer leur CRM, créer une étroite relation avec leurs clients et leur proposer des offres personnalisées.

Driss Remmas, *Applicam*

2.1.3. Les enjeux et difficultés de mise en œuvre du *cross-canal* dans le commerce intégré ou la franchise

Le commerce intégré désigne la succursale. Celle-ci est un établissement commercial ayant été créé par une société ou par une entreprise, sans pour autant que celle-ci ne soit juridiquement distincte. Il s'agit en réalité d'une extension de l'entreprise elle-même, c'est en fait une entreprise directement rattachée à une autre société. À l'inverse de la filiale, la succursale ne possède pas de personnalité morale distincte de sa « maison-mère » : elle est simplement une structure décentralisée. Il est ainsi juste de dire que chaque magasin succursale (ou succursaliste) appartient financièrement et juridiquement à la même personne morale et physique. De cette façon, une seule personne (ou une seule société) exploite une multitude de magasins possédant une entité financière et juridique commune.

On peut ainsi citer, entre autres, les enseignes Zara, H&M ou Mango (pour l'étranger) ou encore Kiabi, Camaïeu ou Cache-Cache (pour la France), qui fonctionnent notamment sur ce principe. Selon l'Insee, les réseaux succursalistes sont fortement majoritaires dans le secteur de l'habillement (82 % du chiffre d'affaires des réseaux du commerce d'habillement), dans la chaussure (81 %), et dans l'aménagement de l'habitat (66 %). Il est à noter que les deux tiers du chiffre d'affaires des réseaux de grands magasins proviennent de réseaux succursalistes. En 2005, 120 000 points de vente sur un total de 430 000 sont regroupés en réseau. Sous une enseigne commune ou autour d'une centrale d'achats, ces derniers établissent une communauté d'intérêts. Ils se sont développés depuis une trentaine d'années. Près d'un millier de réseaux réalisent 84 % du chiffre d'affaires du commerce de détail aujourd'hui.

Le principal objectif du détail est de répondre aux besoins des clients tout en s'adaptant à ces derniers de la manière la plus efficace qui soit. Ceux-ci sont en pleins changements comportementaux : ainsi, la digitalisation et l'omnicanalité des détaillants semblent être la solution à leur apporter. Avec l'apparition des demandes *online*, de publicités diverses dans les médias de masse, la communication sur les réseaux sociaux, ainsi que la diffusion d'articles sur ces derniers, passer outre ce point est tout simplement inconcevable. Jusqu'alors, il était tout à fait possible pour l'entreprise de mettre en place des stratégies ou des actions dites « isolées ». Cependant aujourd'hui, il est obligatoire d'y intégrer la digitalisation.

Le détaillant exerçant son activité au travers des canaux de points de vente physiques, sites e-commerce, catalogues

ou encore commerce mobile, etc., est foncièrement « multicanal ». Cette étape est celle précédent l'omnicanalité. En effet, la « multicanalité » n'assure pas de synergie entre ces différents canaux, ils opèrent de manière indépendante auprès de la cible. Or, il est aujourd'hui obligatoire de mettre en place des actions cohérentes et coordonnées afin de garantir une activité commerçante optimale. Comment alors rassembler *via* le Web l'ensemble des informations inhérentes à un produit, conseillé par un ami *via* les réseaux sociaux (type Facebook ou Twitter) ? Si tant est que l'acquisition de celui-ci puisse s'effectuer *via* une application, et qu'après réception la satisfaction ne soit pas au rendez-vous : pouvons-nous vous garantir le retour en magasin et assurer un parcours client exceptionnel ?

Aujourd'hui, les consommateurs sont en quête de « sur-mesure », d'aisance et d'instantanéité : ils attendent des réponses à ces besoins, et ce *via* tous les canaux possibles. Lorsqu'un article n'est disponible ni en magasin ni en stock, le client optera pour l'option qui lui est de plus en plus souvent proposée en point de vente : la livraison gratuite à son domicile. Au lieu de se contraindre à un déplacement dans un second établissement faisant partie de l'enseigne, le produit vient directement au client.

Pour être efficace dans sa stratégie omnicanale, il va de soi qu'il convient d'être en parfaite « osmose » avec la technologie. C'est en cela que le lien est assuré entre les attentes des consommateurs et ce que les détaillants ont à leur proposer. Elle permet de transformer un magasin physique en une centrale d'engagement, de service et d'éthique. Il est en outre indispensable d'assurer au consommateur une cohésion entre la disponibilité des produits sur tous les canaux où l'on communique sur la marque, une sécurité des transactions monétaires (particulièrement sur le canal online) ainsi qu'une qualité quant à son expérience d'achat. Avec en plus une dose de créativité, ainsi qu'une qualité performante du service client : le succès est à la clé et la différenciation est quant à elle garantie.

Afin de muter vers l'omnicanalité, les enseignes peuvent notamment introduire au sein de leur point de vente des dispositifs iPads (ou autres), dans le but de permettre à leurs clients de naviguer, de visualiser les produits, de concrétiser leur acte d'achat et d'opter pour une livraison à domicile. On assiste ainsi à une réduction du temps d'attente du consommateur ainsi qu'à une gestion efficiente du service client.

L'enseigne peut également développer sa propre application, destinée exclusivement à un usage en point de vente. Permettant une connexion avec les réseaux sociaux de l'utilisateur, celle-ci offrirait également la possibilité de procéder à l'acte d'achat. Le service de Click and Collect, qui permet déjà d'acheter sur internet et de récupérer sa commande en magasin, optimise quant à lui la communication avec la clientèle. Lorsque celui-ci propose en plus l'option de « chat » en

temps réel avec le client, il devient un outil absolument complet et performant.

- ***Pour illustrer le circuit omnicanal actuel, voici un exemple de déroulement :***

Madame X entre dans un magasin : dès le franchissement du portique, elle est directement identifiée par l'établissement. Cela est rendu possible grâce aux réseaux sociaux qui offrent un service de géolocalisation et à l'option de Check-in, notamment utilisable sur smartphone. Alors que Madame X se balade tranquillement dans la boutique, elle scanne à un instant T un QR code, disponible sur l'étiquette d'un article. Elle répertorie alors celui-ci dans sa Wishlist et envoi en parallèle des Feedbacks à ses amis (*via* Twittter, Facebook, etc.) afin d'avoir des remarques et des avis de leur part sur le produit en question. Quatre jours après, Madame X se voit recevoir un mail l'informant d'une promotion lui étant exclusivement destinée.

Elle est d'autant plus heureuse de recevoir ce mail car le produit qu'elle avait repéré et introduit à sa *Wishlist* est l'objet même de la promotion. Sur ce mail, elle a la possibilité de cliquer sur un lien la redirigeant directement sur le site Internet du magasin *online*. Elle décide de procéder à l'acte d'achat et sélectionne son mode de livraison. Pour éviter une dépense superflue en optant pour la livraison à domicile, elle choisit de se rendre physiquement en magasin. Elle recevra plus tard une facture suite à son achat lui proposant 15 % de réduction valable sur toute une catégorie d'articles d'habillement proposés par l'enseigne. Madame X utilise cette réduction pour acheter une jupe, qu'elle ira, une fois encore, récupérer en magasin. De retour à son domicile, elle essaie cette dernière, satisfaite de son achat elle décide de poster une photo d'elle la portant sur Instagram. Le succès est immédiat puisque la photo est *likée* par plusieurs dizaines de personnes. Ainsi, avec la mise en place de ces outils par l'enseigne, la marque devient alors son propre canal de vente.

La transformation *cross-canal* d'un réseau intégré de points de vente est aujourd'hui rendue nécessaire par les attentes et exigences des consommateurs. Bien entendu, comme toute transformation structurelle, sa mise en œuvre se heurte aux résistances au changement de la structure et constitue, à ce titre, un vrai défi managérial. Néanmoins, le commerce intégré bénéficie, en la matière, d'un système de décision relativement hiérarchique qui permet, si le projet est porté par la direction générale, de l'impulser à tous les niveaux du réseau. Bien entendu, l'impulsion de la direction générale ne suffit pas. Cette transition profonde du réseau qui questionne le métier même de vendeur, nécessite des mesures significatives d'accompagnement du changement, particulièrement en termes d'explications et de formation, mais aussi de partage équitable de la rémunération entre les différents canaux.

L'implémentation de la cross-canalité dans le cadre de la franchise se heurte

à des difficultés supplémentaires. En effet, dans la plupart des réseaux de franchise, la création par le franchiseur, il y a une dizaine d'années, d'un site e-commerçant a souvent été perçue comme une forme de cannibalisation par la plupart des franchisés. La méfiance qui en a découlé n'était pas le meilleur terreau pour implanter une stratégie crosscanale !

Or, « *la cross-canalité ne considère pas le Web comme un service de plus* » mais bien comme un « *outil pour créer un nouveau type de relation avec le client* » car « *le client ne veut pas avoir un site web ou un magasin mais bien que l'un soit la continuité de l'autre*[54] ». Outre les avantages évidents qu'offre la crosscanalité au client, elle permet à l'enseigne de mettre en place des processus rémunérateurs de *Click and Collect* ou d'extension de gamme.

Néanmoins, si la nécessité de l'implantation d'une stratégie crosscanale fait peu débat, les difficultés de sa mise en œuvre dans le cadre de la franchise sont bien réelles. L'enjeu consiste à faire passer l'unicité et la cohérence de la marque enseigne, exigée par le client, avant l'indépendance de chaque commerçant-entrepreneur. Là encore, le processus d'accompagnement du changement est fondamental tout comme une répartition concertée des charges et des marges entre franchiseur et franchisés.

En conclusion, l'efficience commerciale d'un réseau de points de vente ne réside pas (de moins plus) uniquement dans l'analyse du volume des ventes réalisées. En effet, il faut être apte à décortiquer des données plus complexes. Le nombre de personnes entrées et sorties de l'établissement sans avoir effectué d'achat permet, par exemple, d'identifier les clients potentiels, ceux pour lesquels la marque résonne déjà comme « une possible option » dans un futur plus ou moins proche. Il faut ensuite tenter d'enclencher une « action de séduction client » personnalisée et calquée sur le profil de chacun. Suivre le processus d'achat du client lorsque celui-ci emprunte le web est tout autant fondamental. Dès lors, capitaliser sur une stratégie crosscanale est aujourd'hui incontournable, dans le commerce intégré ou dans le cadre de la franchise, en dépit des difficultés de sa mise en œuvre.

Nacera Mekharbeche, *Schneider Electric*

54. Propos tenus par George Duarte, lors d'une conférence en 2013 sur le cross-canal : http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A8281-le-cross-canal-ou-la-convergence-de.html

2.2. Digitalisation des points de vente

Avec la naissance d'Internet et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), on a pu constater une évolution des parcours d'achat des consommateurs. Au début de cette ère, de nombreux sites Internet se sont créés : en 2013, un site était créé toutes les 30 minutes[55]. Les marques se sont donc positionnées sur ce nouveau mode de consommation et ont développé leur propre magasin *online*. À l'origine, il s'agissait essentiellement d'une vitrine permettant au consommateur de se renseigner pour ensuite acheter en point de vente (ROPO[56]) ; mais au fur et à mesure de la montée en puissance du 2.0, les enseignes se sont lancées dans l'aventure du e-commerce[57] en proposant une offre marchande.

L'innovation technologique n'étant pas en reste, après Internet et la révolution des ordinateurs de pointe, de nouveaux outils ont vu le jour : les smartphones, les tablettes ou encore les montres connectées. Ces appareils ont donné naissance à un nouveau parcours d'achat, cette fois en passant par le mobile : le m-commerce58. Les marques ont dû, notamment, adapter leur site Internet à la taille d'un smartphone ou d'une tablette pour être visible depuis n'importe quelle plateforme, afin de ne pas suspendre la relation avec le e-consommateur. Le parcours d'achat se fait donc *via* le site mobile de la marque ou bien directement par le biais de son application. L'application permet notamment à la marque d'envoyer des notifications push au consommateur afin de susciter l'intérêt pour un nouveau produit ou une nouvelle offre promotionnelle, et l'encourager à se rendre sur l'application mobile.

Si l'on se fie aux apparences, nous pourrions très bien dire que le numérique est l'ennemi numéro un des points de vente physiques. En effet, acheter sur Internet représente un gain de temps et une praticité pour le consommateur, un plus large choix qu'en boutique, de meilleures affaires (avec le déstockage massif sur la toile) ou encore la possibilité de lire des avis clients sur le produit que l'on souhaite acheter. Mais c'est faux, puisque selon un sondage, 72 % des Français préfèrent acheter en magasin[60]. Il faut aussi dire que l'achat sur internet dépend fortement du type de produit souhaité. En effet, pour certains biens dont le risque

55. Source : http://www.franceinfo.fr/emission/Unknown%20token%20emisaison-type-url/noeud-diffusion-temporaire-pour-le-nid-source-898457-05-05-2014-11-47

56. Research Online Purchase Offline: on fait des recherches en ligne pour ensuite acheter en magasin.

57. Terme utilisé pour décrire toutes les transactions effectuées sur Internet.

58. Sous-catégorie du e-commerce, qui comprend les achats/ventes effectués via smartphones ou tablettes. Le m-commerce inclut également les ventes de contenus mobiles (apps, in-app purchases…).

59. Message d'alerte envoyé à l'utilisateur d'un smartphone et qui est lié à l'installation d'une application mobile. Il prend généralement la forme d'une alerte plein écran ou d'un petit message en haut de l'écran d'accueil du téléphone et peut également être accompagné d'un son d'alerte.

60. Source : http://www.challenges.fr/entreprise/20130429.CHA8873/pourquoi-les-francais-preferent-encore-les-boutiques-au-e-commerce.html

perçu serait plus élevé, les consommateurs se tournent plus volontiers vers le point de vente physique où ils peuvent tester, apprécier les qualités du produit, mais aussi disposer de conseils d'expert.

Aujourd'hui, le challenge des marques est de concilier le numérique avec le magasin physique. L'idée étant de prolonger l'expérience digitale au sein de ses locaux grâce à la mise en place de différents dispositifs.

L'heure est désormais à la théâtralisation du point de vente pour créer du lien, de l'émotion et donner envie au client de venir, de rester et d'acheter.

Alizée Lahaye, *Communauté de communes de Cattenom*

2.2.1. Le magasin, pivot de l'expérience client

Avant d'acheter, un client intéressé par un produit technique ou haut de gamme préfère le voir, le toucher, le tester. Cette envie légitime doit obligatoirement passer par un repérage en magasin, et cette visite est essentielle pour les grandes surfaces spécialisées afin d'avoir une chance de rassurer ce client sur l'ensemble des bénéfices qu'il aurait à acheter en magasin. Ce passage obligé est une aubaine pour récupérer des parts de marché et fidéliser une clientèle propice à l'évasion, obnubilée par les prix bas.

Travailler les cinq sens grâce au marketing sensoriel[61] avec les clients se déplaçant en magasin est une action importante puisque le e-commerce ne peut pas échanger avec les clients comme un magasin physique. On dénombre plusieurs typologies de marketing adaptées à chaque sens :

- **Le marketing visuel :** la vue est, historiquement, le sens du client que le marketing a travaillé en premier. C'est le premier contact entre le consommateur et le point de vente. Les résultats des études psychologiques sur l'influence des formes ou des couleurs ont été intégrés à la démarche marketing pour mieux séduire le consommateur. Aujourd'hui, la digitalisation des points de vente vient apporter le dynamisme de l'image à l'approche plus traditionnelle du *merchandising*.
- **Le marketing gustatif :** on assiste de nos jours à une mondialisation du goût, les nouvelles saveurs du monde entier voyagent et deviennent à la mode. Les industries agroalimentaires prévoient donc cela dans leurs offres pour s'adapter en effet aux cultures internationales. Les épices et saveurs d'ailleurs sont très vendeurs : la nouvelle vague venue d'Asie avec les sushis, makis, sashimis… connaît un grand succès. De ce fait, une mise en avant d'un produit tendance comme le kit de fabrication de makis a été développé chez Boulanger.
- **Le marketing sonore :** il doit en effet permettre de représenter et de définir la culture et les valeurs de la marque. Le client doit également être en mesure d'identifier rapidement la marque grâce

61. RIEUNIER S. (2013), *Le marketing sensoriel du point de vente – créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, Dunod

au marketing sonore : une musique, un jingle (une signature sonore) ou une voix doivent permettre de se démarquer de la concurrence. Par exemple, Boulanger utilise dans toutes ses publicités, et à la radio, les mêmes voix pour vanter ses offres promotionnelles. Cela permet aux auditeurs de reconnaître la marque à chaque fois qu'ils entendent ces voix, qui ont l'effet d'un jingle. Au-delà, lors des animations en magasin, il est important de susciter l'intérêt et l'attention des visiteurs par les sons provoqués par les appareils démontrés. Une centrifugeuse en fonctionnement, par exemple, peut à distance donner l'envie d'un jus de fruit.

- **Le marketing tactile :** le sens du toucher est, à coup sûr, le sens le plus intime de tous les sens, c'est par la connexion de deux entités qu'il est produit. Auparavant, ce sens était le moins étudié de tous, or ces dernières années il a fait l'objet de plusieurs études, et on s'y intéresse de plus en plus. Cela doit être dû au développement des achats en ligne et à l'impossibilité pour le consommateur de toucher les produits avant l'achat. Ce qui pousse les magasins physiques à surjouer ce marketing en magasin lors de démonstrations produits pour surfer sur la faiblesse du web. Au sein d'un point de vente, il existe plusieurs sources d'expériences tactiles pour le client. Indépendamment de la manipulation des produits vendus, il y a bel et bien les contacts interpersonnels avec les employés, l'ambiance thermique et le contact avec les matériaux du point de vente ou avec les éléments publicitaires. Au sein de certains magasins, tous les produits mis à la vente sont exposés de manière à ce que les clients puissent les manipuler, les toucher et les tester. Chez Boulanger, lors d'un rendez-vous privilégié avec un client intéressé par un robot culinaire, la démarche est de laisser le client manipuler lui-même le produit. Les ingrédients lui sont mis à sa disposition, il n'a qu'à se laisser guider par la recette du manuel et à constater la facilité d'utilisation du produit. Le client peut alors se projeter et s'imaginer manipulant le produit, seul chez lui.

La digitalisation du processus d'achat pourra demain intégrer à l'écran d'achat des sensations tactiles. Il sera donc possible d'acheter un pull sur Internet en ayant l'impression de toucher la matière du doigt. En effet, les chercheurs se penchent aujourd'hui sur le développement d'interfaces permettant d'avoir, par simulation, un retour physique des objets virtuels au travers de l'écran[62].

Le marketing olfactif : il s'articule autour de la mise à profit d'une odeur à des fins commerciales. Certaines théories américaines, comme celle du psychiatre Hirsch, stipulent que les parfums ont une influence sur l'acte d'achat, on appelle ce phénomène l'aromachologie. La mémoire olfactive est la mémoire la plus efficace car les souvenirs olfactifs durent plusieurs années tandis que les

62. http://www.actinnovation.com/innovation-technologie/ultrahaptics-ultrasons-sensations-tactiles-6294.html

souvenirs visuels durent quelques mois. En effet, le taux de déperdition de la mémoire olfactive est de 5 % contre 20 % pour la mémoire visuelle. De plus, c'est un sens que l'on ne peut pas contrôler : sentir une odeur est la conséquence de la respiration, qui ne peut pas être évitée ; or l'odorat est le sens le moins stimulé commercialement. Un parfum est un souvenir inconscient puisqu'il est lié au contexte dans lequel il a marqué l'individu. Quand le parfum est senti à nouveau, il replonge l'individu dans la situation déjà vécue. Lors de la coupe du monde de football, les magasins Boulanger diffusent une odeur d'herbe fraîchement coupée dans les rayons de la télévision par exemple. Lors des animations réalisées en magasin, le développement de ce type de marketing est une réussite à chaque animation culinaire, l'odeur de crêpes à l'occasion de la Chandeleur attire les clients dès leurs premiers pas dans le magasin. Ceux n'ayant pas vu directement l'animation, cherchent l'odeur : la convi*via*lité est donc créée et l'objectif est atteint.63

La digitalisation des points de vente a également modifié l'expérience de nos clients en magasin, qui sont de plus en plus informés. Les Français passent en moyenne 58 minutes par jour à surfer sur Internet à partir d'un mobile ou d'une tablette. De plus, 20 % d'entre eux achètent des produits à partir d'une tablette ou d'un smartphone. Puis, 85 % des internautes sont adeptes des réseaux sociaux, ils sont ainsi des utilisateurs de Facebook (soit un total de 21 millions de personnes). Un tiers surfe sur Twitter (2,3 millions) et près de 15 % sur Instagram (surtout les femmes et les jeunes)[64]. De ce fait, différentes enseignes se sont positionnées sur ces réseaux sociaux afin d'être encore plus proches de leurs clients, le but étant de répondre le plus rapidement possible à leurs besoins. Clients qui vont d'ailleurs comparer les prix et les caractéristiques de chaque produit pour prendre leur décision.

La digitalisation de l'expérience client n'est pas sans conséquence pour les entreprises. Celles-ci doivent ainsi tout faire pour mieux connaître leurs clients, ajuster leurs canaux de distribution tel que le e-commerce et le m-commerce, développer et entretenir leur présence sur les réseaux sociaux et travailler une image de marque moderne et en phase avec son époque. L'interaction entre l'enseigne et le client est un levier important depuis toujours, et qui s'est fortement développée ces dernières années. Les enseignes doivent être irréprochables en termes de satisfaction client pour fidéliser leur clientèle dans un contexte de concurrence féroce et de guerre de prix. Ce ne sera qu'à cette condition que les bases d'un véritable marketing expérientiel, passant d'une logique *good-dominant* à une logique « service-dominant », seront posées (Roederer & Filser, 2015).

Émeline Koch, *Boulanger*

63. http://www.marketingattitude.net/2011/07/le-marketing-sensoriel-ou-comment-vendre-stimulant-les-sens/

64. http://wisembly.com/blog/2015/09/24/en-chiffres-la-digitalisation-de-l-experience-client-est-en-marche

2.2.2. Les dispositifs *Web to Store* et *Web in Store*

Comme nous l'avons explicité précédemment, les marques ne doivent plus penser « rivalité » mais plutôt « complémentarité » entre l'*online* (2.0) et l'*offline* (magasin physique). Les enseignes doivent donc associer ces deux outils dans le but de générer toujours plus de trafic au sein de leurs magasins mais aussi sur les autres supports qu'ils utilisent.

Comment faire ? L'entreprise peut choisir d'utiliser des techniques *Web To Store*, ou bien des techniques *Web In Store*. Elle peut également combiner les deux pour avoir plus d'impact et gagner en efficacité.

2.2.2.1. Le Web to Store

Si l'on se place du point de vue d'un responsable marketing, le *Web to Store* désigne « *l'ensemble des actions et dispositifs utilisés sur Internet afin d'amener le consommateur dans le point de vente physique*[65] ».

Le phénomène *Web to Store* s'explique notamment par le fait que les consommateurs ont plutôt tendance à faire des recherches sur Internet et à consulter les avis pour mieux préparer leur achat en magasin physique - le ROPO. En effet, certains jugent l'achat en ligne non sécurisé (piratage de carte bancaire, par exemple), d'autres souhaitent recevoir leurs achats le plus rapidement possible (délais de livraison trop longs) ou sont à la recherche de conseils personnalisés afin de faire le meilleur choix (absence de contact humain).

Concrètement, il s'agit d'ajouter certaines fonctionnalités au site Internet ou à l'application mobile de la marque, qui vont inciter les internautes à se rendre et à acheter en boutique. Pour cela, il existe plusieurs familles de dispositifs *Web to Store*[66] :

- **Le *Stores Locator* :** est incontournable et est présent sur la majorité des sites Internet puisqu'il permet au consommateur de trouver le magasin de la marque le plus proche de son domicile, grâce à un système de géolocalisation (Google Maps, par exemple).
- **Le *Stocks Locator* :** c'est un procédé qui permet à l'internaute de connaître en temps réel la disponibilité d'un produit au sein des magasins les plus proches de sa position géographique. C'est plus coûteux et plus difficile à mettre en place que le premier, car cela nécessite une bonne gestion des stocks et une actualisation régulière du site pour éviter les erreurs. Dernièrement, la marque de lingerie Etam a mis en place ce dispositif sur son site Internet.
- **La « prise de RDV en magasin » :** grâce à ce système, le consommateur a la possibilité d'accéder à un calendrier lui permettant de choisir la date et l'heure à laquelle il veut rencontrer un conseiller en magasin. Cela se fait surtout dans les domaines d'activités où le contact humain est important pour concrétiser une vente (la banque, par exemple).

- **Le *Click and Collect* :** de nombreuses enseignes comme Sephora, les Galeries Lafayette ou encore la Fnac ont adopté le *Click and Collect*. Le but est simple : le consommateur réalise un achat en ligne et vient le récupérer en magasin. Ce dispositif est souvent proposé gratuitement afin d'inciter les clients à choisir ce mode de livraison car il permet de réaliser des ventes additionnelles et donc d'augmenter le panier moyen.
- **Le *Couponing* et autres opérations :** il s'agit de proposer des offres promotionnelles *via* l'inscription à une Newsletter, un emailing ou une notification *push* de l'application mobile, qui seront valables uniquement en magasin physique. De plus en plus, les enseignes envoient des offres commerciales aux consommateurs *via* la géolocalisation, selon qu'ils se trouvent à proximité du magasin ou non. De façon concrète, le client se rend en magasin et montre son offre *via* son smartphone au vendeur qui scanne le code-barres pour appliquer la réduction.

On constate alors que de nombreux outils sont à disposition des commerçants - permettant une réelle diversité dans les actions à mener - afin de pousser la clientèle captée *online* à se rendre en point de vente. Il faut tout de même garder à l'esprit que le *Web to Store* nécessite du temps, de l'argent, des équipes, mais surtout une réelle stratégie afin de ne pas passer à côté des bénéfices qu'il génère.

Alizée Lahaye, *Communauté de communes de Cattenom*

2.2.2.2. Le *Web in Store*

Le concept *Web in Store* désigne la « *tendance ou stratégie commerciale par laquelle on introduit des applications internet au sein d'un point de vente* »[67]. En d'autres termes, c'est la digitalisation du magasin physique ou encore le « commerce connecté ». Le but de cette stratégie est d'optimiser l'expérience client en proposant des expériences interactives uniques, tout en augmentant l'efficacité commerciale des entreprises grâce au gain de temps qu'elle génère. D'ailleurs, on constate que « *75 % des consommateurs sont prêts à utiliser des services digitaux en magasin* »[68].

Aujourd'hui, pour nous faire entrer dans leur univers, les entreprises cherchent, en plus d'émerveiller nos cinq sens, à nous faire vivre un moment unique à l'aide de la digitalisation du point de vente. C'est pourquoi, les outils multimédias envahissent les magasins et les entreprises sous toutes ses formes, que ce soit *via* la mise en place de tablettes, bornes, logiciels ou d'écrans interactifs afin de rester connecté avec les consommateurs. De par ces méthodes, les marques cherchent à faire participer activement le consommateur à l'acte d'achat. Par exemple, McDonald's a introduit des bornes multimédias dans ses restaurants dont 30 % des ventes en France sont réalisées par cet outil. Ces bornes permettent de réduire le temps d'attente à la caisse, de proposer les

67. www.definitions-marketing.com

68. Publicis Shopper

dernières nouveautés pour influencer l'achat et d'inciter à consommer puisque personne n'est là pour juger69.

On peut faire le même constat dans le secteur du prêt-à-porter avec la marque Kiabi[70]. En effet, il est désormais possible de commander un produit ou une taille en rupture de stock rapidement. L'idée du digital est de mettre le client au centre du processus d'achat en lui faisant vivre une expérience inoubliable. C'est ce que propose Sephora grâce à l'introduction de « miroirs à selfies » en boutique. Après une mise en beauté par une spécialiste, la cliente peut se faire prendre en photo par le miroir et la recevoir par mail, pour ensuite la partager sur les réseaux sociaux[71].

Concernant la grande distribution, les enseignes ont instauré dans certains rayons des téléviseurs projetant des vidéos didactiques afin d'aiguiller le consommateur sur la façon d'utiliser le produit, surtout pour les produits techniques (électroménager, entretien, etc.).

D'autres marques vont encore plus loin dans le processus de digitalisation en proposant à leurs clients de personnaliser leur produit à leur image. Il est donc possible de « customiser » ses chaussures chez Nike ou encore d'inscrire ses initiales sur différents produits de marques de luxe. Le concept étant d'acheter un produit unique, à son image, dans le but d'afficher son appartenance à un groupe ou d'affirmer son identité, son style.

Récemment, les magasins se sont lancés dans l'affichage de différents avis de consommateurs afin de conforter les clients dans leur achat. Par exemple, le groupe C&A projette les avis des clients sur les cintres des vêtements. Les cintres sont connectés à Facebook et dès qu'un client « aime » la photo d'un produit publiée sur le réseau social, le chiffre se met à jour en magasin[72]. De plus, lors de l'achat, les consommateurs ont pris pour habitude de poster des photos de leurs récents achats ou de leurs futurs achats sur les réseaux sociaux afin d'afficher son style de vie ou bien de recueillir des avis sur le produit essayé. Ceci montre bien l'importance et l'influence des réseaux sociaux, du bouche-à-oreille et des avis client sur l'acte d'achat. Il est donc primordial que les entreprises surfent sur cette tendance.

L'ensemble de ces techniques stratégiques a pour but d'augmenter le chiffre d'affaires, la notoriété, l'image et, par conséquent, d'améliorer le taux de fidélisation de la clientèle à la marque. Ainsi, nous pouvons nous rendre compte que les points de vente ne sont pas prêts de disparaître, grâce justement au développement de la digitalisation. Néanmoins, l'ensemble des différents secteurs d'activité connaissent-ils le même succès ?

---

69. http://diginstore.com/?p=43

70. http://www.connected-store.com/kiabi-augmente-virtuellement-la-taille-de-ses-magasins-grace-a-des-bornes-de-e-shopping-1176

71. http://www.usine-digitale.fr/photos/technologie/en-images-panier-digital-ecrans-tactiles-et-produits-virtuels-sephora-invente-un-nouveau-magasin-de-proximite.358367/un-miroir-a-selfie-co.7

72. http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/marques-objets-connectes/cintre-connecte-de-c-a.shtml

Actuellement, on peut constater que le *Web in Store* a certaines limites. C'est le cas, notamment, pour les banques ou assurances qui doivent rassurer et proposer des offres personnalisées à chaque client. Pour ce type d'investissement, les consommateurs préfèrent donc s'adresser à un personnel qualifié. D'un autre côté, le matériel numérique peut représenter un lourd investissement pour une entreprise. En effet, elle devra former son personnel à l'utilisation de ces nouveaux outils, mais aussi adapter ses points de vente. Le plus gros problème reste le stockage de données[73]. Malgré ces limites, il est primordial pour les marques d'investir dans le numérique pour résister et se différencier de la concurrence toujours plus intense.

Julie Nicoletta, *NPG Wealth Mangement*

2.2.3. La valeur perçue des dispositifs digitaux

Comme il est possible de le constater, de plus en plus d'entreprises misent sur le digital et cela non seulement au niveau des procédures de traitement de l'information mais aussi au niveau du point de vente. Aussi, dans un premier temps, il va être expliqué comment les dispositifs digitaux peuvent être perçus par le personnel d'une entreprise (d'un point de vue professionnel), et, dans un second, comment ces derniers peuvent l'être par les clients (d'un point de vue consommateur).

Comme il l'a été dit précédemment, certaines enseignes n'ont pas hésité à équiper leurs commerciaux de tablettes tactiles. Ces dernières vont assurer à la force de vente d'avoir une connectivité permanente tout en ayant la possibilité d'être mobile au sein du point de vente. Chose qui jusqu'alors n'était pas possible (ou limitée) avec les ordinateurs. À l'heure actuelle, il est donc devenu plus facile d'apporter non seulement des réponses rapides aux clients mais aussi et surtout de les argumenter en faisant certaines recherches directement sur internet. Il s'agit là d'un indiscutable atout car de plus en plus de commerciaux craignent de devoir faire face à des clients surinformés en raison de la montée en force de l'Internet et des différents sites sur lesquels il est parfois possible de trouver des informations (pourvu qu'elles soient vérifiées) mettant de réels freins à la vente.

Mais tout ceci tend à se limiter grâce à cette digitalisation du point de vente. En effet, le commercial est désormais en mesure de rebondir lui-aussi en utilisant les supports digitaux et de trouver de nouveaux arguments. En plaçant le professionnel sur un pied d'égalité avec les consommateurs, il va ainsi se sentir plus à l'aise et être capable de reprendre le dessus sur une situation qui, à première vue, pouvait sembler lui échapper. Les dispositifs digitaux deviennent donc pour le commercial d'aujourd'hui des supports lui facilitant la vente. Cela lui permet également d'adapter ses offres, grâce

73. http://www.codesria.org/IMG/pdf/Emiliane_Faye.pdf?1578/22df755aec48e77c436a253ab4bc6d740dcfea9b

aux outils de CRM qui enregistrent des informations permettant de retracer tout l'historique d'un consommateur et aussi d'adapter le discours en conséquence pour faciliter la phase de négociation.

Outre les bénéfices apportés au secteur commercial proprement dit, cela peut également s'avérer être bénéfique aux professionnels qui travaillent dans la grande distribution et plus particulièrement à ceux de la *Supply Chain*. En effet, ces professionnels sont aujourd'hui capables, grâce à un traitement efficace de l'information au moyen de supports digitaux, d'anticiper la demande, mais aussi les périodes dites de rush, en passant par la prévision des délais de livraison en fonction du trafic ou des contraintes météorologiques. De plus, avec le *Big Data*[74], il est également possible d'améliorer l'efficience des points de vente au niveau de la gestion des stocks. En effet, grâce au *digital in store* avec le système de caisse et les codes-barres par exemple, les distributeurs sont en mesure de connaître la nature de tous les flux, qu'ils soient entrants ou sortants, et ainsi d'agir en conséquence pour établir une offre des plus complètes et de s'approvisionner de la manière la plus optimale qui soit afin de ne pas tomber en rupture de stock.

Après avoir démontré que le digital peut être perçu positivement comme un fort atout par les professionnels, il est alors possible de s'interroger sur ce qu'il en est des clients de la génération 2.0. Aujourd'hui, personne n'est sans savoir que le digital permet non seulement de moderniser les points de vente traditionnels, mais aussi d'améliorer la rapidité des services, et encore de procéder à une « nouvelle » théâtralisation du point de vente. Et même si tout ceci nous apparaît actuellement comme une évidence avec l'évolution des comportements des consommateurs, il n'en était pas ainsi il y a encore quelque temps.

Prenons pour exemple l'enseigne Carrefour[75] qui a mis en place son premier hypermarché connecté. Avec tous les dispositifs digitaux que les consommateurs ont à leur disposition, ces derniers se sont habitués à ne plus attendre et à toujours trouver réponse à leurs besoins dans un laps de temps des plus réduits. Aussi, Carrefour a lancé une application mobile qui permet aux clients de trouver les produits au sein des différents rayons et ainsi de ne plus perdre de temps à chercher la personne en charge au sein du magasin. Le client va donc voir, dans cette forme de digitalisation, un aspect pratique avec une remontée d'information rapide.

La digitalisation des points de vente permet également de proposer des aspects informationnels et pédagogiques au client. Prenons pour exemple BMW[76] qui utilise la réalité augmentée dans ses points de vente afin de présenter

74. http://www.lsa-conso.fr/big-data-et-supply-chain-quand-le-flux-d-informations-precede-le-flux-de-marchandises-tribune,209341

75. LENDREVIE J. & LEVY J. (2014), Mercator, 11ème édition : Chapitre 7 - *Distribution et politique de distribution*, Dunod- page 377

76. http://creapills.com/les-idees/1-bmw-presente-ses-moteurs-realite-augmentee-son-store-bruxelles-02072014

les moteurs de ses voitures. En effet, tout le monde n'est pas à même de comprendre le fonctionnement d'un moteur. Cependant, la présence de ces écrans avec réalité augmentée va permettre de créer des actions interactives entre l'entreprise et sa clientèle, et ainsi de faire partager une réelle expérience mémorisable. Certes, cette nouvelle approche ne fera pas pour autant comprendre tous les aspects techniques à la clientèle, mais si l'expérience plaît à l'individu, son taux de mémorisation sera toujours plus élevé qu'à la « normale ». Et il en ira de même pour la notoriété du groupe car ce même individu parlera à son entourage de son expérience. Le client peut donc également percevoir les dispositifs digitaux comme une activité ludique lui permettant de s'instruire.

Il est donc possible d'affirmer que si aujourd'hui tous ces dispositifs occupent une place si importante dans notre quotidien, c'est tout simplement parce que nous pouvons tous y trouver des avantages. En effet, que l'on soit professionnel ou consommateur, le digital rime principalement avec support, information, praticité et rapidité.

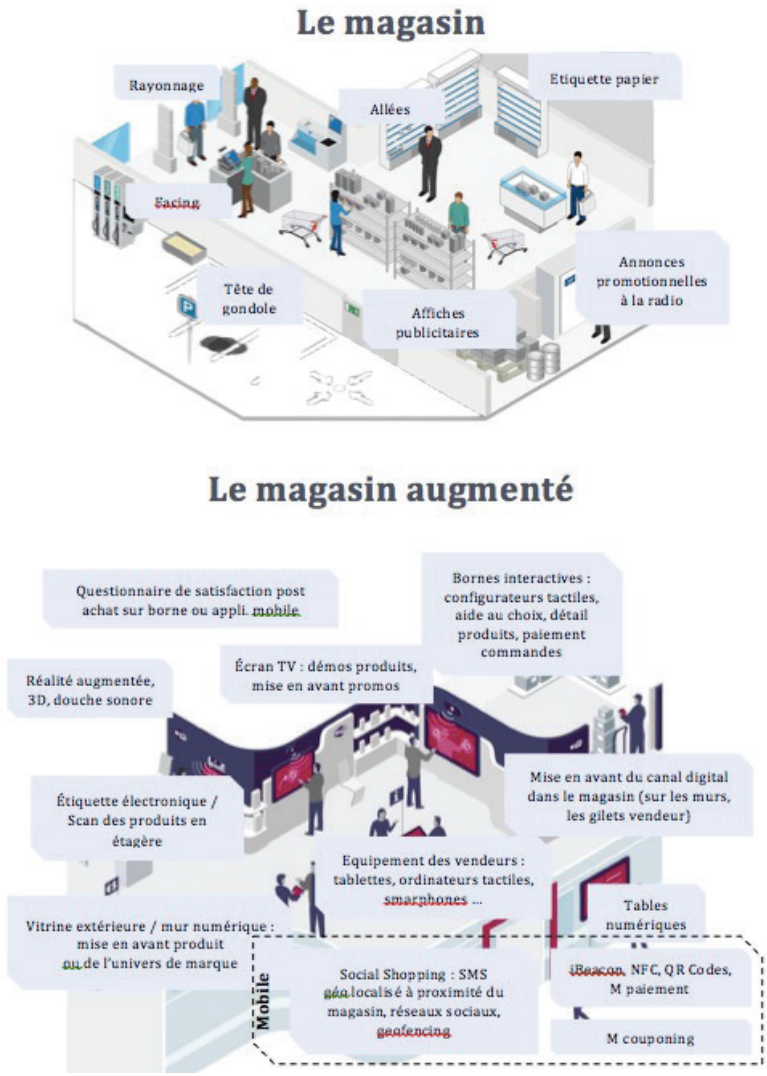
Cependant, il ne faut pas pour autant négliger le fait que cette digitalisation présente également certaines limites liées à une partie des individus qui restent attachés au contact physique. Ces limites se font principalement ressentir dans les milieux bancaires, ou plus généralement dès lors que le montant à régler est jugé trop important. De plus, des études démontrent que même si l'évolution du chiffre d'affaires du e-commerce[77]est en forte croissance, les magasins ne vont pas pour autant disparaître car ils humanisent le lien entre la marque et le consommateur.

Aussi, les supports digitaux se doivent-ils d'être utilisés à bon escient en fonction du contexte, du secteur et du métier dans lequel on se trouve.

Florian Vagner, *Schneider Electric*

77. Pour plus de détails, il est possible de consulter www.fevad.com

Illustration : le magasin augmenté



Cnam en Nord-Pas-de-Calais, Les usages numériques dans la fonction commerciale, décembre 2015

2.3. Le vendeur augmenté

Autrefois, le vendeur était défini comme « *une personne physique ou morale qui procède à une vente ou à un acte de vente* » selon une définition du dictionnaire Larousse. Depuis quelques années, on assiste à une transformation numérique marquée par une exceptionnelle vitesse de diffusion. Cette accélération permet de distinguer clairement le numérique des révolutions technologiques précédentes.

Concernant les vendeurs, la nature de cette transformation implique l'appréhension du changement. En effet, le numérique touche l'expérience du consommateur et le service client par le biais des outils numériques déjà existants dans l'entreprise, et intégrés par le personnel directement dans la sphère privée.

La révolution numérique engendre de nombreux changements dans le monde du travail, ainsi les méthodes d'organisation, de management des clients, et surtout les techniques de ventes sont bousculées. L'enjeu de la transformation du métier de vendeur est donc d'anticiper ces changements pour mesurer et contourner les risques qu'ils comportent afin d'améliorer la qualité et le confort de vie au travail. Par la suite, nous suivrons l'évolution et la transformation du rôle de vendeur par le biais de toutes les nouvelles technologies qu'il a désormais à sa disposition.

Hélène Rionde, *Orange*

2.3.1. La redéfinition du rôle du vendeur

« *L'activité commerciale était dominée par la figure mythique du vendeur. Jovial, bon vivant, amateur de plaisanteries faciles, c'était un autodidacte souvent fier de sa modeste ascension sociale* »[78]. Devant faire preuve de charisme, de discipline et devant être convaincant, c'est la personne qui va gérer la clientèle mais qui va aussi devoir la développer. Pour cela, il doit réussir à percevoir les intentions d'achat des clients, leur en faire prendre conscience et réussir à obtenir une décision positive de leur part. Le vendeur « d'avant », dit traditionnel, ne personnalise pas l'offre ; il vend le produit ou le service sans que le client puisse s'identifier à ce dernier et sans forcément bien le connaître. En effet, les clients ne peuvent pas se documenter et aller chercher de l'information.

Avec l'arrivée d'Internet, cette inépuisable source d'informations, les clients ont développé une envie insatiable de curiosité et de recherche : l'information et la connaissance sont désormais accessibles à tous et en très peu de temps. Les clients commencent à mettre le vendeur en danger lorsqu'ils en savent plus que lui sur un certain produit. De nouvelles attentes naissant, le client cherche à s'enrichir de l'expérience du vendeur et souhaite développer son niveau d'expertise[79].

78. VILLETTE M. (2001), *Le commerce n'adoucit plus les mœurs, La grande distribution a-t-elle besoin de vendeurs ?*, Annales des Mines, juin

C'est pour cela que le vendeur a dû se transformer et évoluer avec son temps. Aujourd'hui, il doit être pleinement axé sur la satisfaction client et, ainsi, personnaliser son offre pour que celle-ci corresponde au mieux aux clients visés. Pour faire face à cette évolution, le vendeur n'a d'autre choix que d'utiliser la digitalisation. Il va mettre en avant ses outils pour créer le lien avec le client, développer une affinité et instaurer un climat de confiance.

De plus, la digitalisation ne représente que des avantages pour le vendeur qui va pouvoir explorer son rôle jusqu'au bout : la signature électronique, par exemple, permet un gain de temps phénoménal qui pourra être utilisé pour conclure d'autres affaires ; le client, quant à lui, bénéficie d'un véritable suivi. En assurance ou en banque, par exemple, lorsque le vendeur est en rendez-vous à l'extérieur, le client n'a plus besoin d'attendre pour avoir son contrat car tout est fait dans la minute et devant lui, ce qui laisse une transparence totale.

Le rôle du vendeur mute et devient plus mobile ; en effet, le vendeur n'est plus obligé de rester dans ses locaux pour faire et terminer son travail, la digitalisation lui permettant de tout connaître en temps réel. Par ailleurs, il est aussi plus réactif ; et pour cause, une question d'un client n'est plus un frein à la vente puisque le vendeur pourra y répondre sans problème majeur et cherchant la réponse dans ses documents informatisés et étudiés au préalable, ou à défaut, sur Internet. Pour permettre une réalisation optimale de ses objectifs et pour satisfaire pleinement le client, le vendeur doit être connecté et savoir utiliser les outils qui sont mis à sa disposition.

Charlotte Cherrier, *AXA*

79. VANHEEMS R. (2009), *Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution*, Revue Française de Gestion, n°23, 53-65

2.3.2. Les outils du vendeur augmenté

Actuellement, le monde du commerce évolue grandement et les magasins doivent faire face au développement du web. De plus en plus de consommateurs achètent directement sur Internet et les vendeurs en boutiques doivent être efficaces s'ils tiennent à rivaliser avec le Web. En effet, les clients se rendant en boutiques seront à la recherche d'informations et souhaiteront les obtenir aussi efficacement que s'ils étaient sur internet. C'est pourquoi, il est primordial que les points de vente évoluent et que les vendeurs s'adaptent aux nouvelles habitudes d'achat des consommateurs, en passant par l'utilisation d'outils connectés, de nouvelles méthodes, créant des interactions intéressantes entre eux et les clients.

Le vendeur augmenté[80] - *empowered* dans le vocabulaire Outre-Atlantique - va donc se servir d'outils digitaux[81] afin d'améliorer le service auprès des clients.

80. DRUGUET V. & VALLET J.B. (2015), *Le commerce connecté : Comment le digital révolutionne le point de vente*, Éditions Eyrolles

81. http://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/point-de-vente-20-digital-outils-strategies-fcs-201302.html

En effet, il va falloir s'appuyer sur des outils connectés avec les clients dans le but d'améliorer la relation client, ce qui pourra mener à terme à la digitalisation d'un point de vente. Ainsi, le vendeur va proposer aux clients divers moyens de répondre à leurs besoins, grâce à ses outils connectés, se créant une réelle force de vente. Grâce à ces outils, il va être possible de mieux identifier les besoins du client, de cibler le ou les produits qu'il recherche et de faciliter l'achat. Afin de réaliser au mieux son acte de vente, le vendeur augmenté doit avant tout s'approprier ces outils et les maîtriser au préalable de sorte à être efficace devant la clientèle.

Ainsi, le vendeur va pouvoir s'appuyer sur certains outils :

‣ **La tablette :** équiper le vendeur d'une tablette va lui permettre de créer une relation plus proche avec le client, grâce à une expérience innovante et des interactions stimulantes. Cet outil va permettre au vendeur d'aider au mieux le client dans sa démarche d'achat et aura sous la main les ressources nécessaires à la bonne réalisation de cette démarche et au gain de temps que cela autorise :

- accéder aux informations clients : grâce à une application personnalisée de la boutique ou de la marque, il est désormais possible d'accéder aux informations des clients détenteurs de carte de fidélité et d'anticiper l'achat en fonction des habitudes constatées. Cette méthode permet au vendeur de suggérer des produits adaptés et de conseiller le client de manière plus pertinente. Cela permet ainsi de gagner du temps, et de se montrer efficace devant la clientèle. On pourra pour ce genre d'application prendre l'exemple de Sephora, qui fournit des iPod aux vendeuses leur permettant effectivement de consulter les informations clients et obtenir des détails sur les habitudes d'achats et les réductions dont les clients peuvent éventuellement bénéficier. Ainsi, on dispose à portée de main d'une base de données fiable donnant la capacité aux vendeurs de donner des conseils personnalisés pour chaque client.
- consulter les avis consommateurs : on constate de plus en plus que les consommateurs consultent beaucoup d'avis consommateurs avant d'acheter un produit, afin de mesurer la satisfaction et de vérifier la qualité des produits, pour voir s'il correspond à leur besoin. Un vendeur ayant accès aux avis consommateurs en magasin, serait plus efficace en magasin car il aurait la possibilité d'adapter son conseil d'achat en fonction des avis qu'il pourrait consulter.
- maîtriser les données sur la boutique : grâce à la tablette, le vendeur peut avoir accès aux informations produit de son magasin et ainsi conseiller au mieux les clients. Il pourra également avoir un aperçu très rapide des stocks actuels et permettre au client de commander sur place si son produit n'est plus disponible. Ainsi, l'aide apportée sera personnalisée et efficace car il pourra également vérifier la localisation du produit dans le magasin, le trouver rapidement pour le proposer au client et

ainsi limiter le temps d'attente. Enfin, il pourrait disposer de toutes les informations nécessaires susceptibles d'intéresser le client : le service après-vente, les offres sur le Web.

‣ **Les bornes interactives ou affichage dynamique :** les bornes interactives vont permettre aux consommateurs d'obtenir des informations supplémentaires lors de leur passage en boutique. Le vendeur pourra s'appuyer sur les détails affichés en boutique pour mener son argument de vente, et même l'utiliser pour montrer par exemple le catalogue directement. Cela va également aider pour la publicité sur le lieu de vente, mais le vendeur pourra utiliser cette communication comme outil afin de conseiller au mieux les clients. De plus, un affichage dynamique permettra au vendeur de mettre en avant certaines promotions et ainsi d'assurer une force de vente dédiée.

‣ **Le terminal mobile :** afin de limiter l'attente en caisse, et de faciliter l'acte d'achat, le vendeur peut être équipé d'un terminal mobile autorisant le paiement de l'article, par le client, sans passer nécessairement par la caisse. Cet équipement permet non seulement d'éviter une attente pouvant se révéler longue pour le client, mais également que ce dernier change d'avis entre le moment où il aura parlé au vendeur et celui où il sera dans la file d'attente pour passer au paiement. La possibilité de payer directement auprès du vendeur facilite grandement l'achat compte tenu de la praticité et de la rapidité de la démarche. Le système peut également permettre le scan des cartes de visite, enregistrer les coordonnées de l'interlocuteur avant de les synchroniser avec les données du CRM.

Par ailleurs, le vendeur augmenté se verra soulagé d'une partie de sa mission d'information auprès du client par l'intervention, à ses côtés, de robots prenant en charge l'accueil de la clientèle par exemple ou la présence d'hologrammes qui permettront une meilleure visualisation des produits[82].

Enfin, la géolocalisation *Indoor* va permettre de recueillir des informations sur les parcours clients en magasin tout en permettant l'envoi d'offres commerciales personnalisées sur le mobile des clients. L'utilisation progressive de *Beacons* (balises de géolocalisation) en points de vente, couplée au téléchargement préalable de l'application mobile de l'enseigne par les clients, va permettre d'enregistrer de nombreuses données liées au parcours de fréquentation en magasin du client, tout en lui proposant des offres promotionnelles personnalisées en le faisant vraiment évoluer au sein d'un magasin connecté[83].

Ainsi, la digitalisation des points de vente aura un réel impact sur la manière dont le vendeur abordera et conseillera les clients. De nos jours, le client souhaite avoir les informations nécessaires en temps réel aussi rapidement en magasin que sur Internet, c'est pourquoi, équiper les vendeurs d'outils connectés comme les tablettes se révèle indispensable. Le

82. http://www.rtl.fr/culture/web-high-tech/robots-et-hologrammes-dans-le-magasin-du-futur-7779834809

83. http://www.mc2i.fr/Magasin-connecte-comment-la

faire évoluer au sein d'un magasin véritablement connecté l'est tout autant.

Élodie Hazotte, *Saint Gobain PAM*

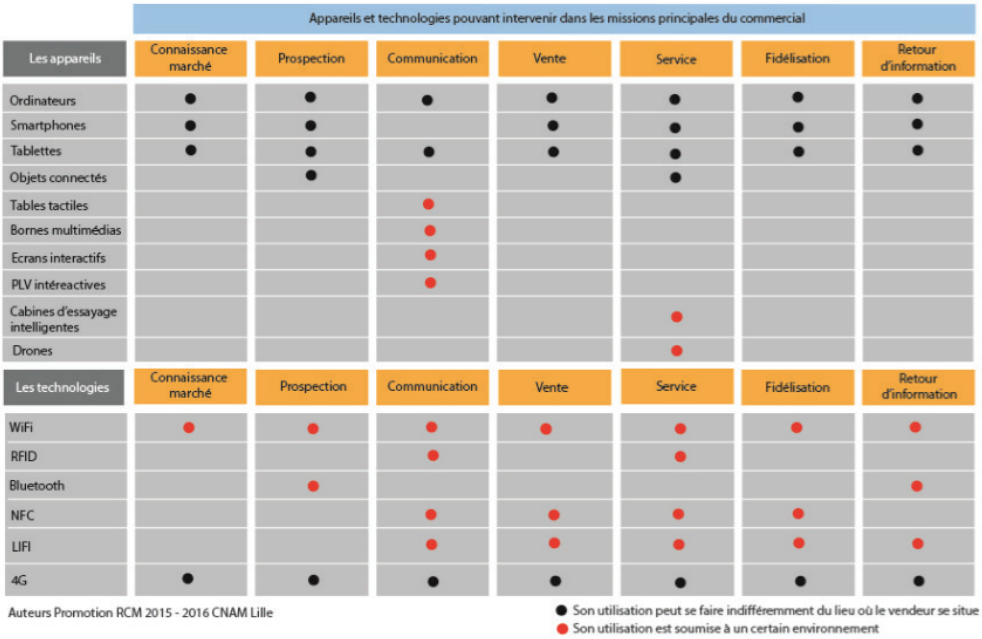
Illustration : le vendeur augmenté

CNAM en Nord-Pas-de-Calais, Les usages numériques dans la fonction commerciale, décembre 2015

2.3.3. Transformation de la négociation commerciale

La négociation commerciale est un élément indispensable et déterminant lors d'une vente. Il s'agit d'une discussion entre deux ou plusieurs intervenants (vendeur.s et acheteur.s) et dont le but est de répondre aux besoins matériels, financiers, qualitatifs et juridiques de chacune des parties.[84] Pour le vendeur, le but est bien entendu de vendre, et aussi de satisfaire son client afin de le fidéliser.

En *BtoB*, la digitalisation a révolutionné le commerce. Le vendeur peut ainsi mieux s'informer sur ses prospects et clients et leur offrir une meilleure qualité de service. En effet, en connaissant leurs habitudes ou leurs dernières actualités, le vendeur va pouvoir adapter son discours, son offre, son argumentaire, etc. La digitalisation lui permet également de répondre au mieux et plus rapidement à son client puisque les vendeurs disposent maintenant des outils adaptés comme mentionnés ci-dessus. La réactivité se veut donc d'autant plus efficace car forte. Dans le cas des commerciaux par exemple, cette révolution leur permet de pouvoir informer les clients en temps réel des éventuelles difficultés qu'ils peuvent rencontrer avant un rendez-vous ou encore de gagner du temps en informatisant tous leurs fichiers et en les transférant en quelques secondes au client.



84. http://www.manager-go.com/vente/negociation.htm

En ce qui concerne le *BtoC*, là aussi la digitalisation a fait évoluer le commerce. Comme expliqué précédemment, le vendeur dispose maintenant d'outils permettant d'améliorer le service auprès des clients mais également de pouvoir satisfaire au mieux ses attentes et ses besoins. Grâce à cette personnalisation de service, la négociation commerciale entre le vendeur et l'acheteur est facilitée. En effet, grâce à ses outils, le vendeur peut proposer exactement le produit adapté au client. Pour reprendre l'exemple de Sephora, le vendeur aura en sa possession un « colorimètre » portatif qui lui permettra de trouver l'exacte carnation de son client[85]. Ensuite, le vendeur n'aura plus qu'à demander au client ses attentes (couvrance, type de texture, etc.), et il sera à même de proposer les trois produits les plus adaptés à la demande de son client, et tout cela lui sera envoyé par voie électronique.

Du point de vue du client, la digitalisation lui permet de s'imprégner des produits qui vont lui être proposés, de connaître l'entreprise et son environnement, de comparer les produits avec ceux des concurrents, etc. Il bénéficie également d'une qualité et d'une rapidité de réponse beaucoup plus importante. Si l'on reprend l'exemple de Sephora avec son « colorimètre », le client aura le choix entre les trois produits qui correspondent au mieux à sa demande et ses besoins. Il n'aura plus qu'à choisir celui qui le satisfait le plus.

De plus, la digitalisation permet aux clients de pouvoir comparer chaque offre, chaque produit. Il existe d'ailleurs maintenant des entreprises spécialisées dans la comparaison entre différents organismes comme LeLynx qui compare les assurances automobiles. Grâce à l'évolution de l'équipement digital des individus, les comparaisons peuvent donc maintenant se faire en face du vendeur, ce qui l'amènera à revoir toute son argumentation.

Enfin, en plus de comparer les produits sur Internet, nous pouvons également faire face à une hausse de la prise en compte des avis clients laissés sur Internet par les futurs acquéreurs[86]. Cela va rendre la négociation plus difficile pour le vendeur car son objectif est de vendre le produit, et ce quelle que soit sa qualité. Le client préférera sans doute se fier aux commentaires d'un inconnu qui occupe la même place que lui plutôt qu'un professionnel qui doit le guider au mieux pour répondre à ses besoins.

La négociation commerciale s'est donc bel et bien transformée, tant pour le vendeur que pour l'acheteur. Notons toutefois un plus grand risque pour le vendeur : il est maintenant tout aussi facile de gagner ou de perdre un client tant la digitalisation rend facile la recherche d'information, la comparaison ainsi que la discréditation d'un produit sur Internet.

Cirinna Moinet, *Vittel Congres Tourisme*

85. http://www.laposte.fr/lehub/7-nouvelles-facons-de-vendre

2.4. Une communication plus conversationnelle

2.4.1. Vers une communication *Inbound*

2.4.1.1 Les difficultés de la communication de *mass média* :

Selon le dictionnaire français Larousse[87], la communication de masse est « *l'ensemble des moyens et des techniques permettant la diffusion de messages écrits ou audiovisuels auprès d'un public plus ou moins vaste et hétérogène. (Elle constitue l'équivalent de ce que les sociologues belges et anglo-américains appellent respectivement techniques de diffusion collective et mass media.)* »

La caractéristique principale de la communication de masse est sa forte audience. Elle regroupe en effet différents supports et médias publicitaires pouvant toucher simultanément des millions d'individus tels que la télévision, la presse, l'affichage, la radio, le cinéma ou Internet.

En France, en 2014, les investissements en communication des annonceurs pour les médias et le hors-média représentent 29,6 milliards d'euros dont 10,5 milliards d'euros pour les investissements de *mass média*. Selon l'Union des annonceurs[88], la presse représente 8,8 % des dépenses de communication des annonceurs avec une baisse de 8,1 % entre 2013 et 2014. Le cinéma, quant à lui, représente seulement 0,4 % des PDM (parts de marché) et ne cesse de diminuer (-9,6 %).

Nous avons également pu constater que la télévision, quasiment stable entre 2013 et 2014 (+0,4 %), reste en tête des investissements en communication avec une PDM à 13 % représentant à elle seule 3,85 milliards d'euros. Cependant, le média qui représente la plus forte évolution est Internet avec 6 % de PDM et une évolution de +5,2 % entre les deux années. La radio quant à elle a diminué légèrement (-1,6 %) soit 2,9 % de PDM et la PDM pour la publicité extérieure reste quasiment stable (0,8 %). Nous pouvons donc constater qu'Internet prend de plus en plus de place au fur et à mesure des années, au détriment des autres moyens de communication de masse.

De nos jours, de plus en plus de publicités sont diffusées, entraînant une pression publicitaire sur les individus. La pression publicitaire désigne « le nombre de messages publicitaires présents dans l'environnement. Cette pression publicitaire est souvent caractérisée en mesurant le nombre moyen de messages publicitaires auxquels est soumis un individu dans une journée.[89] » Nous savons également que l'environnement de l'individu impacte sur le nombre de messages publicitaires vus par jour. En effet, nous

86. http://blog.groupe361.com/brand-advocacy-avis-clients-impact/[22]

87. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/communication/17561/locution
http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Encombrement-publicitaire-241665.htm#.VmdAeYQc6Rs
http://www.definitions-marketing.com/definition/pression-publicitaire/

88. www.uda.fr

89. http://www.definitions-marketing.com/definition/pression-publicitaire/

constatons une différence entre ruraux et urbains et le nombre d'expositions aux messages *mass media* peut aller de 500 à 2 000 par jours !

Ces chiffres paraissent aberrants. Comment un seul individu peut-il être soumis à autant de communication ? Est-il vraiment nécessaire d'établir une telle pression publicitaire ? Cette dernière n'est-elle pas contre-productive ?

Les consommateurs sont donc assaillis par les publicités, ce qui crée un encombrement publicitaire. Ce dernier peut être défini comme une « situation pour laquelle un trop grand nombre de messages publicitaires sont présents dans un même espace-temps et/ou géographique pour permettre une attention correcte et une bonne perception par les éléments de la cible qui sont exposés.[90] »

Aujourd'hui, la communication de masse atteint ses limites. Elle a longtemps été sollicitée par les marques mais ne répond plus forcément aux attentes des clients. La stratégie *one to mass* n'est plus aussi efficace qu'auparavant, cela s'explique par une overdose de publicités trop intrusives chez les clients. En effet, plus un individu sera confronté aux médias de masse, moins il prêtera attention au message de chaque marque. Il sera, par la même occasion, moins sensible aux messages publicitaires car ces messages ne sont pas assez personnalisés. Le client aujourd'hui a besoin de se sentir à l'écoute, d'être pris en considération par les marques, ce qui est très compliqué dans les grands médias.

Par ailleurs, l'omniprésence d'une marque dans les publicités peut paraître contre-productive car elle risque de se décrédibiliser auprès de ses futurs clients. Certes, une grande marque comme Coca-Cola ne verra pas ses parts de marché chuter mais elle pourra, à terme, lasser ses consommateurs qui préfèreront découvrir d'autres marques. Aujourd'hui, les individus font de moins en moins confiance aux grandes marques. En effet, auparavant, lorsqu'une publicité disait que son produit était le plus efficace, le moins cher ou le meilleur sur le marché, les clients le croyaient et allaient généralement acheter directement ce produit sans se poser de questions. De nos jours, avec l'évolution d'Internet et les sites de comparateurs de produits, les clients ne font plus confiance aux marques mais plutôt à leurs recherches personnelles sur un produit spécifique

Enfin, avec l'ère du *Big Data*, les entreprises ont eu recours à une monétisation de données concernant les utilisateurs, ce qui a provoqué une baisse de confiance des consommateurs envers les marques[91]. Devant la monétisation de leurs données personnelles, les clients ont eu recours à divers outils afin de brouiller les pistes pour ne plus être

90. http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Encombrement-publicitaire-241665.htm#.Vm7f07-b7gk

91. http://siecledigital.fr/2015/09/marques-consommateurs-confiance-a-l-ere-du-digital/#prettyPhoto
http://evene.lefigaro.fr/citation/especes-survivent-especes-fortes-intelligentes-adaptent-mieux-c-24632.php
http://fr.slideshare.net/solenne.labat/mmoire-de-fin-dtudes-istc

observés par les marques. Ainsi, pour ne plus être « espionnés » lorsqu'ils sont en ligne, 77 % des individus nettoient leurs historiques et les cookies de leurs ordinateurs et 46 % coupent totalement les données de localisation sur leur smartphone selon le journal en ligne *Siècle digital*[92]. D'autres, quant à eux, n'hésitent pas à installer des applications ou logiciels performants permettant de « supprimer » les publicités de leurs ordinateurs. Ces outils sont une menace pour la communication de masse car les entreprises paient des sommes importantes pour pouvoir être diffusées sur différents réseaux mais ne peuvent faire face aux logiciels de blocage. Citons comme exemples *Adblock* qui bloque toutes les publicités, *Malware & Trackers*, et aussi *Ghostery* qui détecte les mouchards, limite l'analyse de nos recherches ou de notre localisation en protégeant notre vie privée. Ces applications limitent l'analyse de nos données par les entreprises qui, de ce fait, ne pourront plus nous offrir des publicités adaptées à nos recherches. Autrement dit, le *retargeting* (publicité qui s'adresse à un individu ayant déjà visité le site Web de la marque sans avoir passé commande et qui incite le client à revenir sur le site grâce à des publicités ciblées) sera de plus en plus difficile à mettre en œuvre.

La communication *mass media* rencontre donc différentes difficultés et, à terme, risque de disparaître. L'intensification de la publicité entraîne l'overdose des consommateurs. Ils se sentent incompris, espionnés et ne font plus confiance aux marques. Par ailleurs, l'évolution du mode de vie des consommateurs a entraîné une modification de leur perception des publicités qu'ils jugent omniprésentes. Cette surexposition pousse les clients à se protéger en « zappant » les publicités dès qu'ils le peuvent ou pire, en installant les logiciels permettant leur blocage.

Terminons par une citation de Darwin qui résume l'avenir de la communication de *mass media* : « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements.* »

Camille Roumier, *Lortruffe*

2.4.1.2 La part croissante des outils digitaux dans les budgets communication

De tout temps, l'homme a communiqué avec autrui. Néanmoins, le terme de communication au sens commercial est apparu conjointement avec l'apparition de l'imprimerie au cours du XV^e^ siècle[93]. Avec l'apparition de l'impression en masse sur papier, l'engouement pour la publicité et la communication est apparue. Puis à travers le temps, les moyens de communication ont évolué avec la technologie, passant par différents médias comme la radio, la PQR[94], la télévision puis par le biais des nouveaux médias de presse du XXI^e^ siècle. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui et ce depuis les années 50, les entreprises

93. Apparition de l'imprimerie en 1454 sous l'impulsion de Gutenberg.

communiquent aussi bien en interne qu'en externe :

- Dans les années 50 « marketing 1.0[95] », la communication est de masse et est présente sur tous les réseaux de communication existants à l'époque (radio, espaces publicitaires, PQR, magazines spécialisés, etc.). Cependant, un problème se pose en raison de cette forte communication : l'effet « seringue hypodermique ». Cette technique consistait finalement à saturer le client de diverses publicités afin de le convaincre de l'utilité du produit et ainsi l'inciter à l'acheter sans vouloir forcément fidéliser le client en question.
- Dans les années 90 « marketing 1.0 », le commerce subit de plein fouet le phénomène de mondialisation, obligeant les entreprises à repenser leurs politiques de communication et à se recentrer sur la nécessité de fidéliser leur clientèle.
- Les années 2000 « marketing 2.0[96] » symbolisent le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). C'est un virage significatif pour toute entreprise communiquant en externe. En effet, fini le client lambda, dorénavant le client fait partie de la génération Web 2.0[98]. Cela entraîne une réflexion complète sur les outils et supports utilisés pour communiquer. En effet, il est primordial d'être présent sur les médias où se trouve la clientèle (Internet, réseaux sociaux, tablettes, smartphones, etc.) et cela engendre parallèlement une réflexion sur le positionnement des entreprises sur leur marché et sur l'identification de leur cœur de cible[99].
- Les années 2010 « marketing 3.0[100] », symbolisent le renouveau de la communication et un réel changement dans la manière de communiquer. La part de budget accordée à la communication digitale ne cesse de progresser. Si elle ne représente encore que 1/4 du budget total en moyenne, elle ne cesse de grignoter du terrain.

La communication tend à devenir plus personnalisée depuis quelques années et emprunte des médias plus intimistes, à l'instar des réseaux sociaux. Le monde du numérique prend désormais une place prédominante dans nos vies quotidiennes. En 2015 :

- 68 % des français passent en moyenne 1 h 50 par jour sur les réseaux sociaux
- 2,5 milliards d'individus sont connectés à Internet (36 % de la population totale)
- 1 Français sur 2 possède un smartphone
- 6 millions de tablettes vendues

93. Apparition de l'imprimerie en 1454 sous l'impulsion de Gutenberg.

94. Presse Quotidienne Régionale

95. Dans les années 50, cela se traduit par la gestion des produits et de la marque, dans les années 90 est ajoutée la dimension de gestion de la clientèle.

96. S'appuie de plus en plus sur la valeur du client et surtout de besoin d'être présent là où il se trouve.

97. Acronyme utilisé dans les années 2000 pour désigner tous les outils ou techniques relatives à l'informatique connectée à l'internet : commerce électronique, applications multimédia, services informatiques…

98. « *Traduit le passage d'une communication unilatérale à l'ère d'une communication interactive où les clients n'hésitent pas à se rassembler au sein de communautés, afin d'échanger sur des sujets les plus divers* » Tim O'Reilly

- 5 millions de PC vendus
- 3 millions de mails envoyés toutes les secondes dans le monde
- 15 milliards d'objets connectés vendus
- 88 % des Français pratiquent le *cross-canal*[101]

Face à cette offensive des outils digitaux, la communication des entreprises doit s'aligner afin d'être en adéquation avec les clients et le changement de mode de vie.

Les dix premières marques par réseau social en France

Facebook

	Fans
Nutella*	3 387 756
Coca-Cola	3 310 316
Oasis Be Fruit	2 847 940
M&M's*	2 673 854
Red Bull	2 235 513
Samsung*	1 990 219
Dragibus	1 984 270
Kinder	1 650 406
Kiabi	1 577 455
Danette	1 536 449

Twitter

	Followers
Yves Saint Laurent	2 028 933
La Redoute*	431 304
Air France*	341 814
Colette	301 931
Elie Saab	221 994
Red Bull*	162 912
Oasis Be fruit	145 331
Look Voyages	134 764
PlayStation*	131 948
Xbox*	112 377

** France - Source Social Bakers - à fin mai 2014*

YouTube

	Téléchargements vidéo
Electronic Arts	69 087 640
Samsung Mobile	36 572 495
SFR	33 779 099
Oasis Be Fruit	33 228 776
L'Oréal Paris	30 151 149
Renault*	24 974 753
Contrex	23 674 777
Nokia*	22 290 197
Orange*	21 064 033
Leroy Merlin	18 986 822

Google +

	Followers
L'Oréal Paris*	110 437
Samsung Mobile*	90 421
LDLC.com	85 132
Orange*	67 385
PlayStation*	63 991
Galeries Lafayette	46 263
Orangina*	22 933
Joe Mobile	16 293
Sosh	4 833
Alloresto.fr	1 853

Désormais, nous observons une communication majoritairement digitalisée, donc en lien direct avec le client. Le terme « digital » dans la communication se définit comme « un écosystème numérique, où la stratégie et les actions de communication à mener sur le Web, les médias sociaux et les terminaux mobiles [102] ». Le but premier de cette digitalisation est de dématérialiser le Web, créer encore plus d'interactions sur les médias sociaux et rendre tactile l'information, c'est-à-dire à portée de nos doigts.

Pour conclure, plus de 42 % des entreprises françaises consacrent entre 10 et 15 % de leur budget au digital en 2015 alors que 24 % ne consacrent qu'entre 0 et 2 %. La moyenne nationale se porte à 8,50 % du budget communication à destination du digital.

Vincent Markut, *SNCF*

2.4.1.3 Vers une communication plus individualisée et interactive

Au fil des siècles et des époques, le commerce a connu maintes évolutions. Du troc à l'échange monétisé,

99. La notion de cœur de cible correspond à la population qui est la plus particulièrement visée par un produit ou une campagne marketing (http://www.definitions-marketing.com/)

100. S'appuie de plus en plus sur la valeur du client et surtout de besoin d'être présent là où il se trouve et sur le digital.

101. Le client n'a plus le rôle du simple acheteur, il se renseigne et compare systématiquement les offres sur Internet ou en boutiques (divers réseaux de distribution)

102. http://www.communication-web.net/2014/02/03/quest-ce-que-la-communication-digitale/

nombreuses étaient les méthodes de communication qui permettaient de céder son bien ou son service. Aujourd'hui, Internet a révolutionné le commerce et les marques qui ne savent pas s'adapter à ce nouveau support de vente prennent un risque considérable : celui de disparaître. En effet, nous pouvons constater qu'une grande majorité d'entreprises dispose d'un site Internet (marchand ou non) et d'une présence plus ou moins large sur les réseaux sociaux.

Mais comment cela a-t-il été rendu possible ? Au début du 20e siècle, le commerce était bien différent de celui que l'on connaît aujourd'hui. En effet, les publicités télévisuelles telles que nous les connaissons n'existaient pas encore, elles apparaîtront seulement dans les années 70. Elles représentaient déjà une énorme avancée pour le domaine de la communication commerciale. Avant cela, les entreprises s'adressaient au public à travers des affiches publicitaires comme celle que vous pouvez voir ci-dessous.

Au fil des années, la technologie s'est développée, les modes de consommation ont évolué permettant l'apparition de réelles opportunités en termes de communication. Par exemple, l'apparition des premiers hypermarchés a révolutionné le commerce : lignes de caisses, prix affichés, produits en libre-service, etc. On incite le client à se débrouiller par lui-même, principe qui n'existait pas auparavant. De la même façon, l'affichage des prix a permis l'apparition d'un nouveau phénomène : les promotions. Désormais, ce ne sont plus seulement les produits qui apparaissent sur les affiches publicitaires, on y voit apparaître des prix remisés, des offres attractives afin d'attirer le plus grand nombre de clients ou de prospects. Les publicités sont de plus en plus présentes dans le quotidien des consommateurs : dans les magasins, dans les rues, les arrêts de bus, dans leur boîte aux lettres avec les catalogues et même désormais à la télévision.

Début des années 70, la télévision se démocratise, les ménages s'équipent de plus en plus. Nouvelle opportunité pour les marques d'atteindre les consommateurs. De plus, le son et l'image apportent un nouveau souffle aux publicités, jusque-là figées sur des affiches. Elles sont désormais théâtralisées et les consommateurs peuvent s'identifier facilement aux personnages incarnés dans ces spots télévisuels.

Aujourd'hui, Internet a révolutionné la façon d'appréhender le commerce et de communiquer avec la clientèle. En effet, les marques encouragent désormais les consommateurs à participer à la vie de l'entreprise et leur permettre de s'identifier à cette dernière à travers différentes outils :

- Le mailing/e-mailing personnalisé : véritables outils de communication de masse, le mailing et l'e-mailing

ont su se réinventer afin de proposer des offres plus personnalisées aux consommateurs. Le contenu du courrier affiche désormais le nom du client. Ainsi, ce dernier se sent considéré comme un client unique à part entière et non plus comme un individu lambda qui aurait reçu ce courrier comme des milliers d'autres personnes. Mais les offres contenues dans ce courrier ont également changé. Aujourd'hui, les consommateurs reçoivent des offres personnalisées lors d'occasions spéciales : les fêtes de fin d'année, la fête des mères / des pères, la Saint-Valentin, les anniversaires. Ces attentions sont génératrices de satisfaction pour le consommateur qui se sent comme un consommateur unique auprès de l'entreprise qui lui propose ces offres. Grâce à cela, l'entreprise fidélise sa clientèle et peut potentiellement attirer de nouveaux clients.

- Les réseaux sociaux : ils sont devenus indispensables à notre quotidien. Ils sont nombreux et de nature différente : Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, autant de sites conçus pour regrouper les individus entre eux et créer une nouvelle forme de lien social, qu'il soit personnel ou professionnel. Il n'en fallait pas moins pour que les marques y voient une nouvelle façon de faire du profit. Aujourd'hui, quelle marque de grande envergure ne dispose pas d'une page Facebook ou d'un profil sur Twitter ? Cela leur permet de se rapprocher de leurs clients, de pouvoir communiquer avec eux, chose qui était jusque-là impossible. En effet, auparavant, les consommateurs ne pouvaient pas s'adresser directement à la marque pour exprimer leur satisfaction ou leur mécontentement autrement que par le biais d'un courrier envoyé au service client (et où, bien souvent, celui-ci restait sans réponse). Désormais, il est possible d'interagir directement avec la marque, et il est plus facile pour elle de répondre. Mais les consommateurs ne se contentent plus de dialoguer avec l'entreprise, ils peuvent désormais participer à la vie de celle-ci. Prenons l'exemple de l'enseigne Auchan. Auchan a créé un nouveau concept où les consommateurs, au travers d'un jeu réalisé sur Facebook, pouvaient proposer leur recette de dessert. Le gagnant avait alors la possibilité de voir sa recette fabriquée dans des ateliers et vendue dans les hypermarchés de l'enseigne. Permettre aux consommateurs de s'impliquer dans l'entreprise a de nombreux avantages. D'une part, ils participent bénévolement au développement de l'entreprise et, d'autre part, cela génère chez eux de la satisfaction qui permettra alors à la marque de fidéliser davantage sa clientèle.
- Les produits personnalisables : jusqu'à une récente période, les produits personnalisables étaient relativement rares et réservés à une élite. Ce qui peut aisément se comprendre, puisque tout ce qui est unique est très cher. Mais ce n'est désormais plus le cas. En effet, le marché est désormais envahi par ce type de produits. L'une des premières marques à s'être lancé ce défi ambitieux de rendre accessible des produits

uniques a été Citroën avec sa fameuse voiture DS3. Sur ce modèle, l'apparence du véhicule peut être modifiée à volonté et c'est le consommateur lui-même qui peut choisir de façonner sa voiture à son goût. Offrir de telles opportunités aux consommateurs leur permet une nouvelle fois de se sentir uniques et de ne plus être considérés comme des clients parmi tant d'autres. De la même façon, vendre ce type de biens permet à la marque de se rendre plus visible puisqu'effectivement les véhicules se distinguent des autres par leur originalité et leur unicité. D'une certaine façon, les consommateurs deviennent ambassadeurs de la marque et véhiculent une image d'elle positive et novatrice. Aujourd'hui, les produits personnalisables se déclinent sur bien d'autres secteurs que celui de l'automobile. On peut les retrouver dans le secteur de l'habillement et des chaussures par exemple.

Nous l'avons vu à travers tous ces exemples : la communication commerciale a énormément évolué au fil des années. Aujourd'hui, le client n'est plus seulement consommateur, il est aussi acteur et a un rôle à jouer dans le bon fonctionnement de l'image d'une marque. Avec Internet et notamment les réseaux sociaux, les informations circulent très vite, et les entreprises l'ont bien compris. Il vaut mieux que les clients véhiculent une image d'elles très positive qui se propagera très rapidement sur la Toile. De la même façon, un consommateur mécontent propagera tout aussi rapidement une image négative de l'entreprise. D'où l'enjeu pour les marques de choyer davantage leur clientèle et de la faire participer à la vie de l'entreprise.

Mais, aujourd'hui, les clients se lassent très vite, et il est de plus en plus difficile de les fidéliser. Alors, à l'avenir, comment les marques peuvent-elles se renouveler afin de continuer à séduire leur clientèle ?

Manon Poincelot, *Auchan*

2.4.2. La démarche et les outils de l'*Inbound Marketing*

2.4.2.1. La démarche *Inbound* : le *lead management*

La stratégie marketing *Inbound*[103] consiste idéalement à attirer les clients potentiels en les incitant à s'intéresser au site Internet de l'entreprise et, ensuite, à convertir ces visiteurs en prospects qualifiés ou en clients. Avec cette méthode, on va tenter d'acquérir de nouveaux clients par une conversion du trafic Internet, on va ensuite pouvoir mettre en évidence les tendances de consommation et les intérêts du consommateur par le biais de logiciels de traitement des données. C'est un marketing entrant qui vise à se rendre visible de prospects qualifiés.

Pour générer du trafic sur son site Internet, l'entreprise va pouvoir utiliser différents outils sur sa plateforme Web afin d'attirer le consommateur, notamment le référencement, pour avoir en

103. SZAPIRO G. (2015), *Inbound marketing selon la stratégie du sherpa*, Jacques Marie Laffont Éditeur

permanence un positionnement intéressant, les vidéos pour apporter une attractivité non négligeable au site Internet, sa présence sur les réseaux sociaux indispensable aujourd'hui dans un monde où les informations deviennent « virales », et l'infographie afin de mettre en ligne des supports de communication originaux et facilement diffusables, notamment sur les réseaux sociaux.

Mais après avoir généré le trafic attendu sur le site Internet, il y a d'autres étapes auxquelles il faut procéder afin que la stratégie *Inbound Marketing* soit finalisée. La démarche *Inbound* est ainsi constituée de trois étapes :

- Définir la stratégie *Inbound* que l'entreprise va utiliser : il va falloir définir des objectifs sur le plan du trafic que l'on souhaite générer ainsi qu'en termes de conversion de ce dernier. Pour ce faire, il va falloir comprendre notre cible, ses attentes et son comportement d'achat afin d'établir une stratégie et les outils les plus adaptés pour toucher les prospects et clients potentiels.
- Générer le trafic : il va s'agir de mettre en place les outils précédemment définis pour générer le trafic attendu. Il s'agit des outils que nous avons vus auparavant comme par exemple les réseaux sociaux, les infographies, les vidéos sur le site Internet et le référencement de ce dernier.
- Convertir le trafic : pour ce faire, il va falloir prendre en compte le secteur d'activité de l'entreprise. Tout dépend de l'objectif final de cette dernière. Selon le secteur, les entreprises peuvent avoir pour objectif de multiplier les abonnés à la newsletter, ou encore d'augmenter les ventes directement en ligne par exemple. C'est pourquoi, il est important de bien définir ses objectifs lors de la définition de la stratégie *Inbound*.

Néanmoins, l'étape consistant à définir sa stratégie *Inbound* est elle-même relativement complexe puisqu'il va falloir prendre en compte plusieurs facteurs afin d'établir des objectifs dits SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et cadrés dans le temps) et une offre adaptée aux visiteurs. Il va donc falloir définir des objectifs adaptés à l'entreprise et à la croissance commerciale attendue, mais aussi analyser la cible appelée *Buyer Personas*, mettre en place la plateforme Web qui sera mise à disposition des potentiels clients, choisir les bons canaux de diffusion adaptés au secteur d'activité de l'entreprise, et enfin mettre en place le marketing automation qui a pour but de faire évoluer les prospects en acheteurs.

Dès lors que la stratégie *Inbound* est mise en place et les outils de communication sont lancés, il va falloir vérifier que ceux-ci sont adaptés aux attentes des internautes et que la croissance commerciale se fait progressivement. Pour ce faire, on va pouvoir prendre en compte plusieurs éléments comme par exemple le taux de rebond, le nombre de visite, le nombre de pages visitées, mais aussi le taux de conversion, le nombre de vente s'il s'agit d'un site marchand, le nombre de partages sur les réseaux sociaux. Il va falloir analyser tous les résultats pour les mettre en comparaison avec les objectifs

fixés et constater s'ils ont été atteints ou non.

Par la suite, il va falloir régulièrement évaluer le comportement des visiteurs et remettre à jour les objectifs, la stratégie *Inbound* et les outils mis en œuvre pour attirer le client, et ainsi pouvoir avoir une vision sur le long terme quant à cette méthode marketing. En définitive, la stratégie *Inbound marketing* est une stratégie adaptée à tout type d'entreprise souhaitant développer sa puissance commerciale, et parfaitement en vogue avec les tendances en termes de communication à l'heure actuelle.

Charline Visca, *Auchan*

2.4.2.2. Stratégie éditoriale : *content management*

L'*Inbound marketing* consiste à mettre en ligne des contenus de qualité visant à développer un trafic qualifié vers le site Internet, tout en crédibilisant la marque au travers d'une expertise affichée. À ce titre, la stratégie éditoriale de la marque est fondamentale. Il s'agit là d'une stratégie marketing dont l'objectif n'est pas de vendre directement un produit en faisant la promotion de celui-ci, mais plutôt de le faire connaître en mettant en avant différentes caractéristiques de l'entreprise, telles que son savoir-faire, sa localisation, ses valeurs ou encore son histoire. Ces informations sont à renouveler et à enrichir en continu, pas simplement lors de la sortie d'un nouveau produit ou lors d'une promotion sur une gamme de produits. L'objectif est finalement de faire adhérer le client aux valeurs de l'entreprise, de créer un lien réel entre ces deux acteurs. Voici, selon La Tribune les questions auxquelles doit répondre une entreprise qui souhaite mettre en place une stratégie éditoriale :

- *« Pourquoi : quel est l'objectif de votre marque, de votre entreprise et ses valeurs ?*
- *Pour qui : à qui vous adressez-vous, quels sont vos cibles ?*
- *Quoi : qu'apportez-vous à votre audience ? Qu'est-ce qui intéresse votre audience ? Quels sont ses centres d'intérêt ?*
- *Quoi bis : Quels contenus utiliser ? Des articles ? Des vidéos ? Des blagues ?*
- *Quand : à quel rythme souhaitez-vous communiquer ? Une fois par semaine ? Par jour ?*
- *Comment : quel support utiliser ? Une newsletter ? Facebook ? Tweeter ?*[104] *»*

Nous y ajouterons également : la société dispose-t-elle suffisamment de contenu à partager pour que le suivi entre les clients et l'entreprise puisse se faire sur le long terme ? Il faudra aussi se renseigner sur les activités des entreprises concurrentes de façon à connaître leur activité sur « la Toile », de quelle manière transmettent-elles leurs contenus et depuis combien de temps ? Il faudra donc mettre en place une veille visant à adapter sa communication par

104. La Tribune : Une stratégie digitale est avant tout une stratégie éditoriale : http://www.latribune.fr/blogs/strategie-marketing-en-1min30/20140610trib000834265/une-strategie-digitale-est-avant-tout-une-strategie-editoriale.html

rapport à celle du marché. Pour ce faire, différents acteurs vont intervenir, notamment le Community Manager (gestionnaire des réseaux sociaux) ou encore le Content Manager (gestionnaire de contenu). Qu'est-ce que le content management105 ? Autrement appelé « gestion des contenus », le content management a pour objectif de gérer et organiser les informations dont dispose une entreprise sur ses clients (adresses, mails, contrats, commandes, etc.) et sur elle-même. Chacune d'entre elles seront classées dans des dossiers spécifiques à chaque individu ou prospect. Le but final est de numériser toutes ces informations de sorte à les rendre plus facilement et plus rapidement accessibles. Mais aussi de créer du contenu sur l'entreprise de sorte à pouvoir par la suite le partager sur Internet. Ces tâches sont donc confiées à une personne en particulier, à savoir le Content Manager106 qui va créer et gérer la stratégie éditoriale de l'entreprise. Il aura comme autre tâche d'alimenter les pages Web et réseaux sociaux de la société de sorte à les faire vivre au travers des informations de l'entreprise dont il dispose dans le but d'intriguer et de susciter de l'intérêt auprès des internautes qui s'engageront par la suite auprès de l'entreprise (achat de biens ou de services) en créant finalement grâce au partage de ces informations une forme de dévouement à la société. Cette personne présente principalement des qualités rédactionnelles et de bonnes connaissances concernant la communication *via* Internet et les leviers de référencement. Son rôle est souvent associé à celui du Community Manager. Cependant, ce dernier a plus souvent un rôle de gestion du relationnel entre la société et ses clients en répondant aux différents commentaires laissés sur les différentes pages de l'entreprise. Le Content Manager va, lui, avoir des actions plus stratégiques pour l'entreprise avec la création de contenus et la recherche d'amélioration du référencement de la société.

Vincent Speroni, *Fromagerie du Livaro*

105. http://www.perspectives-communication.com/newsroom/communication-creation-medias-blog_files/role-content-manager-communication-digitale.php

106. https://www.1min30.com/inbound-marketing/a-quoi-sert-un-content-manager-12261

2.4.2.3. Le référencement

Dans une société où Internet est devenu un outil de recherche et de consommation incontournable, le référencement n'a jamais été aussi indispensable. Selon l'association nationale du SEO, le référencement se définit comme l'action d'inscrire un site Internet dans l'index[107] d'un moteur de recherche[108]. Par extension, on parle de positionnement, c'est-à-dire l'action de placer, sur un mot clé donné, son site dans le classement d'une requête sur Google ou encore Yahoo. Le référencement Web est souvent assimilé au fait de « *devenir le premier sur Google* ».

107. Base de pages ou sites indexés (connus) par un moteur de recherche

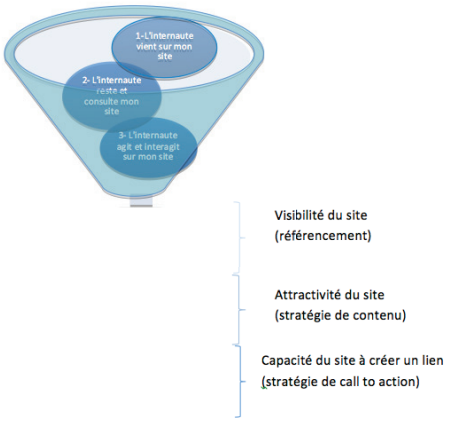
108. Site (Google, Yahoo…) sur lequel vous recherchez des informations en tapant des mots clés ou des "requêtes"

Le référencement allie à la fois le SEO[109], *une méthode de référencement gratuit appelé aussi référencement naturel et le SEA[110] qui vient appuyer ce référencement naturel par du référencement payant proposé par les moteurs de recherches.*

Le site Internet est aujourd'hui l'un des éléments fondamentaux de la réussite d'une entreprise. Ce site peut-être a minima une vitrine voire un canal de distribution à part entière. Aussi, l'attractivité du site va avant tout dépendre de sa visibilité. Celle-ci est directement liée à sa position sur les moteurs de recherche car, sur Google, 91 % des clics se font uniquement sur la première page[111]. Le référencement est donc crucial car c'est cette première étape qui conditionne en partie la réussite d'un site :

Lors de chacune des étapes présentées, le site va perdre un certain pourcentage d'utilisateurs.

Ainsi l'objectif est simple : optimiser la visibilité, la position du site, pour maximiser le nombre d'internautes présents sur le site afin d'attirer et de capter un nombre important de prospects pour les inciter à agir. En effet, plus le volume de visites est considérable, plus le volume de ventes sera conséquent, à condition d'optimiser également les étapes suivantes. La visibilité par le référencement est donc une étape importante qui doit être maîtrisée.



Un enjeu crucial donc, qui commence à être pris en compte dans les entreprises, qui recrutent des « *référenceurs Web* » dédiés à cette tâche, ou sollicitent l'expertise d'agences spécialisées.

Avant toute chose, il faut référencer son site sur les moteurs de recherche afin de prévenir ces moteurs que votre site existe et qu'ils puissent l'intégrer et enfin l'analyser. Sans cette étape, un site est inexistant pour les moteurs de recherche. Pour cela, il faut simplement compléter les différents formulaires proposés par chaque moteur de recherche (Google, Yahoo, Bing, etc.) sur la Toile. Cette étape est bien souvent prise en charge par le créateur du site. Ce n'est donc qu'après cette étape dite de référencement pure qu'il est possible de songer à l'optimisation du référencement à savoir : comment être le premier sur chaque moteur de recherche ?

Néanmoins, il peut être judicieux de

109. Search Engine Optimization: optimisation pour les moteurs de recherche

110. Search Engine Advertising: publicité dans les outils de recherche

111. Source : Chitika agence spécialisée dans le référencement

comprendre la méthode d'évaluation des moteurs de recherche pour définir une position. De manière générale, la position d'un site est analysée directement pas les moteurs de recherche à l'aide d'un robot qui parcourt le site[112]. Ce robot va ainsi consulter l'ensemble des pages et des contenus et analyser l'attrait du site grâce à un algorithme[113] qui analyse différents points, à savoir : la structure, les liens, les contenus. Cette étude donnera lieu à une note qui définira la position du site.

Ainsi, pour mettre en œuvre un référencement profitable, et bénéficier d'une bonne position, différentes actions liées à ces points de contrôle doivent être mises en place, à savoir :

- Pour la structure : le site doit être facilement lisible et compréhensible par les robots des moteurs de cherche. Pour cela il faut :
  - optimiser l'arborescence du site[114]
  - éviter la duplication de pages
  - optimiser la sémantique[115] des pages pour faire comprendre au robot quel contenu comprend les pages grâce à des balises (titre/Hreflang/alt…) ou des métas titre ou des métas description[116], *metaskeyword*[117],… le but de tous ces outils est avant tout de permettre au robot de comprendre facilement ce que contiennent les pages
  - favoriser des URL[118] pertinents pour chaque page
- La fiabilité : depuis peu, les moteurs de recherche, notamment Google, prennent en compte le sérieux et la sûreté des sites, pour cela certaines actions sont à mettre en place :
  - multiplier le *netlinking*[119], *backlinking*[120] : ces derniers doivent provenir de site de confiance, fiables et fréquentés. Pour cela, il faut également utiliser les réseaux sociaux
  - opter pour un site « https[121] » qui rassure les moteurs de recherche quant à la fiabilité du site
- L'ergonomie du site : récemment, les moteurs de recherche ont intégré dans leur algorithme l'attrait et la simplicité des sites pour l'utilisateur qui passe par :
  - l'accès et la visibilité de votre site sur tout support, notamment mobile. Ainsi, depuis avril 2015, le *responsive*[122] est un des critères pris en compte.
  - le taux de rebond[123] doit être toujours réduit car il traduit l'attrait de votre site pour l'utilisateur
  - améliorer le temps de chargement de vos pages
- Le contenu : cette mention est indispensable puisqu'elle va non seulement

112. Étape dite de « *crawl* »

113. Traitements mathématiques pour déterminer leur classement

114. Architecture de la page : menu et sous menu

115. Syntaxe de vos contenus

116. Description du contenu texte

117. Mots clés liés au contenu publié

118. Forme pour partie l'adresse du site

119. Liens hypertextes externes pointant vers un site ou une page Web

120. Liens externes pointant vers « mon site »

121. Protocole de transfert hypertexte sécurisé qui atteste de la sécurité d'un site

122. Comptabilité mobile du site pour smartphone ou tablette

123. Pourcentage d'internautes qui sont entrés sur une page Web et qui ont quitté le site après

permettre à des moteurs de recherche de vous analyser positivement mais également permettre de capter vos internautes. Pour cela, certains éléments sont préconisés :

- les mots clés sont les éléments essentiels du contenu, ils doivent être nombreux, pertinents c'est-à-dire liés à une véritable recherche des utilisateurs ;
- modifier et mettre à jour souvent le contenu (image/ vidéo/actualité, etc.) ;
- favoriser un contenu dense et de qualité en termes de mots clés notamment, tout en évitant de répéter trop souvent les mêmes mots dans une même page ;
- éviter la duplication de contenus et les fautes d'orthographe.

Ces actions visant à optimiser le référencement naturel peuvent être complétées avec une campagne de référencement, cette fois-ci payante. Ici, pour avoir une campagne SEA optimale, il faudra acheter aux enchères les mots clés jugés[124] pertinents pour son activité. Cette acquisition permettra d'apparaître, en plus du positionnement naturel, en tête de liste dans une zone spécifique dédiée aux liens sponsorisés, à savoir en haut à droite.

Cette méthode de publicité ciblée peut-être efficace sur un court terme, toutefois, on constate certaines limites à cela :

- Les mots clés achetés doivent être pertinents et nombreux.
- Cette action peut représenter un coût important, il est donc important d'analyser la rentabilité de cet investissement, à savoir son taux de conversion.
- Cet outil n'est pas nécessaire pour les entreprises présentes sur les niches de marché car pour elles, il n'y a que peu de concurrents présents sur la Toile.
- En cas d'interruption de cette solution, votre référencement peut être lourdement impacté.

L'organisation du référencement naturel et payant doit donc être soumise à une planification stratégique préalable, similaire à tout projet d'investissement, qui passe par une planification rigoureuse, la fixation d'objectifs, le contrôle des résultats…

Aussi, une fois ces actions mises en place, de nombreux outils sont mis à disposition à titre gratuit, notamment par Google, afin de suivre l'efficience du référencement d'un site à savoir:

- *Google Webmaster Tools* : cet outil mit gratuitement à la disposition des gestionnaires du site va permettre le contrôle de nombreux points :
  - vérifier l'indexation du site : le nombre de pages vues et reconnues par *Googlebot*[125] ;
  - analyser des mots clés : connaître les mots qui génèrent du trafic ;
  - analyser les liens vers le site et les liens internes entre les pages ;
  - analyser les différentes balises : meta[126], Title[127], *hreflang*[128], etc ;
  - connaître l'état de santé du site grâce à

124. Appelé aussi campagne *Adwords*

125. Robot de Google

126. Texte descriptif d'un élément graphique ou d'un sous répertoire, sous dossier…

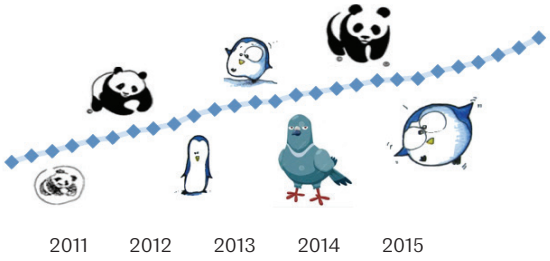
127. Nom d'un élément graphique ou d'un sous répertoire, sous dossier…

128. Permet à Google de connaître l'existence de plusieurs langues

des messages d'alerte ;
- contrôler et envoyer un plan du site pour aider Google à le référencer, notamment en vérifiant et en chargeant le *Sitemaps* ;
- vérifier l'ergonomie mobile du site : taille de police adaptée, distances des éléments tactiles, fenêtre d'affichage non configurée, etc ;
- consulter les statistiques sur le nombre d'exploration effectué par la *Googlebot*[125] ;
- contrôler la sécurité du site et des informations mises en ligne.

• Google analytics : ce logiciel est davantage dédié au service marketing, puisque celui-ci ne donne aucune information technique mais offre d'autres avantages sur l'attractivité du site en termes de contenu et d'interaction car il permet :
- une segmentation fine : nous pouvons grâce à cet outil mieux connaître les visiteurs en analysant différentes données : la répartition géographique, période/horaire/jour de visite, langues, sexe... toutefois, les données sur l'âge sont à relativiser selon les sites et leur configuration ;
- un suivi de l'expérience du visiteur : temps passé, pages consultées, trajet suivi ;
- une connaissance des sources d'acquisition des clients : permet d'identifier les canaux les plus pertinents qui génèrent du trafic, comme par exemple : la publicité, les réseaux sociaux, les autres sites, le mailing… ;
- d'analyser des actions et l'interaction des visiteurs comme : les clics sur les liens /vidéos /onglet de navigation ;
- de connaître le nombre de *leads*[129] générés en distinguant les nouveaux des visiteurs déjà venus ou encore en analysant par exemple le nombre de visites par rapport aux contacts reçus par formulaire, appel, achat, etc ;
- mesurer le retour sur investissement des projets digitaux.

Quid du référencement : qu'en est-il après la mise en place d'un référencement efficace ?



Depuis la mise en place du référencement par les moteurs de recherche, notamment Google, les règles qui régissent l'algorithme ne cessent d'évoluer. D'abord appelée Version Panda puis Penguin, ou encore pigeon et colibri, ces améliorations imposent une veille

129. Contact commercial

constante et des modifications permanentes afin d'assurer le maintien d'un référencement pertinent.

Ces règles de référencement en mouvement permanent imposent d'être suivies pour garantir la pérennité d'une bonne visibilité sur la Toile. Il est donc nécessaire de suivre les résultats du référencement et ces règles de fonctionnement tout au long de cycle de vie d'un site Internet.

Mélanie Caillet, *Numalliance*

2.4.2.4. Le blog

Parmi les outils marketing de communication, on retrouve le blog. Un blog est un « *site Web sur lequel un internaute tient une chronique personnelle ou consacrée à un sujet particulier* ».[131] Mais depuis les années 2000, un blog peut aussi être professionnel, il s'agit alors d'un blog d'entreprise. Il est tenu par une ou plusieurs personnes qui s'expriment sur différents sujets sous forme d'articles. On y retrouve principalement le point de vue d'un professionnel. En effet, ce dernier publie des articles concernant l'actualité de son domaine d'activité, donne des informations sur un nouveau produit…[132]

Ainsi, après le succès des sites Internet, les entreprises à la pointe de leur communication ont bien compris l'enjeu du blog professionnel. De plus en plus de chefs d'entreprise partout dans le monde font la démarche de créer leur blog. Créer son blog d'entreprise à un but bien précis. En effet, le principal enjeu pour une entreprise est d'être connue, de faire connaître son offre, ses services et donc d'être visible. L'utilisation des outils de communications est primordiale.

En 2015, 42 % de personnes ont accès à Internet soit 3,01 milliards de personnes dans le monde. En France, c'est plus de 84 % des personnes qui ont accès à Internet. En moyenne, les internautes passent 4,4 heures par jour sur Internet[133]. Internet est donc un moyen puissant pour se faire connaître.

Mais pour être visible facilement par les internautes, il faut être bien référencé sur les moteurs de recherche, à commencer par Google (90,8 % de parts de marché en France en octobre 2012). Il y a deux façons d'être visible sur Google, et de préférence en première page : il existe le référencement payant (le propriétaire du site verse une somme importante pour pouvoir être référencé dans les premiers sites visibles) et le référencement naturel (plus le site est mis à jour et plus le site apparaîtra dans les premiers sites visibles).

Ainsi, le blog d'entreprise est-il un outil marketing efficace dans un premier temps pour se faire connaître dans un domaine, et dans un second temps pour démontrer sa compétence ; il participe donc à la constitution de l'image de l'entreprise. Il est important de tenir à jour son blog pour pouvoir être référencé

131. www.larousse.fr

132. http://www.dictionnaireduweb.com/blog-dentreprise/

133. Source : www.blogdumoderateur.com

dans les premiers sites sur les moteurs de recherche et ainsi attirer plus de trafic.

Le blog d'entreprise regroupe de nombreux avantages. Il est tout d'abord un moyen de communication très rentable et pertinent. Il permet de communiquer sur son activité à moindre coût en toute simplicité. En effet, même sans formation au préalable, le blog reste un outil facile d'utilisation, et cela même si la personne ne possède que très peu de connaissances en informatique. Cependant, si le créateur du blog souhaite suivre une formation, il en existe de très courtes qui permettent de connaître tous les détails qu'un blog doit pouvoir respecter pour être le plus performant possible.

Le blog est aussi un moyen de communication très efficace. Il permet de publier rapidement les actualités que l'on souhaite échanger avec les internautes (un nouveau produit, une offre promotionnelle, etc.). En quelques minutes et quelques clics, il est possible de partager une information avec tous ses clients internautes. De plus, il ne faut pas oublier que le blog d'entreprise, contrairement à un réseau social, est libre d'accès. En effet, il est visible par la totalité des internautes… et gratuitement.

L'avantage d'un blog d'entreprise est que les internautes peuvent interagir avec l'entreprise. En effet, sous chaque article publié par l'entreprise, le client internaute peut laisser un commentaire. Ainsi, il peut poser des questions à l'entreprise, demander des renseignements à d'autres internautes ou encore donner son avis sur un produit. Ce système de commentaire permet de créer des relations entre les consommateurs et l'entreprise. Le blog permet de répondre aux attentes et exigences des clients.[134]

Un blog permet aussi d'aborder les multiples facettes de l'activité de l'entreprise, par des biais très différents de ceux que l'on voit sur les sites Internet marchands. En effet, les blogs d'entreprise permettent d'utiliser des méthodes originales comme une vidéo de *flash mob* pour faire parler de l'entreprise, ou encore un diaporama qui présente un nouveau produit. Ces techniques différentes de la publicité télévisée permettent de communiquer sur l'entreprise en captant l'attention des consommateurs tout en les faisant participer pour certaines méthodes.

Cependant, comme tout outil de communication, le blog d'entreprise connaît des limites. En effet, un blog se traduit par des articles rédigés par une personne physique, ainsi il peut avoir de mauvaises interprétations (un client qui se sent visé par un commentaire, une mauvaise compréhension, un jugement mal placé, etc.). De plus, l'entreprise peut aussi être en conflit avec sa concurrence si un article juge l'une d'entre elle… Il est donc important voire primordial de « poser » ses mots, ses points de vue par rapport à un tiers.

De même, si le créateur du blog ne met pas à jour son blog régulièrement,

134. http://www.developpeur-blog.com

celui-ci ne sera pas placé correctement dans les moteurs de recherche et perdra de la valeur, il paraîtra comme négligé aux yeux des consommateurs.[135]

Pour conclure, une entreprise qui s'engage dans une démarche de communication *Inbound* se doit de tenir un blog. Notamment pour se faire connaître, pour attirer de plus en plus de clients et donc se définir comme un expert. En effet, le blog peut être un atout majeur pour se différencier de ses concurrents. Le blog d'entreprise est donc un outil de communication qui regroupe une multitude d'avantages et il peut surtout être très rentable pour l'entreprise. Il est à la portée de tous, il permet d'établir un contact privilégié avec ses consommateurs. Et il permet aux internautes de s'informer sur toutes les nouveautés de l'entreprise. Mais il ne peut apporter des avantages que si et seulement si, il est mis à jour régulièrement. Au vu des avantages qu'il possède, il connaît le même succès auprès des entreprises qu'il a rencontré auprès des particuliers, et cela dans le monde entier.[136]

De plus, il faut savoir que d'ici à 2020, les consommateurs gèreront 85 % de leurs relations sans parler à un humain. On peut dire que cela va impacter directement les processus de vente puisqu'on imagine que si les clients ne trouvent pas ce qu'ils recherchent sur Internet, ils passeront complètement à côté de l'offre de l'entreprise.[137]

Justine Colas, *Leroy Merlin*

2.4.2.5. Le site Web

Le site Web est un outil de l'*Inbound marketing* indispensable pour une entreprise car il lui permet d'être visible sur Internet. Ceci peut lui procurer une amélioration de sa notoriété et aussi lui permettre de collecter des données sur ses clients ou prospects. L'entreprise a le choix entre différents types de sites Web selon le but qu'elle souhaite lui confère :

- Le site dit « carte de visite » : ce site Web ne propose que peu de contenu et ne donne accès qu'à des informations primaires, qui permettront uniquement de contacter l'entreprise. Ainsi, un site carte de visite n'a pas de valeur ajoutée. Le site carte de visite est généralement peu renseigné et peu compliqué à mettre en œuvre. En effet, il existe des entreprises spécialisées dans la vente de « squelettes » de site Web, déjà prêts à l'emploi et qui nécessitent simplement d'être complétés.
- Le site vitrine : comme son nom l'indique, le but de ce site est le même que celui d'une vitrine, c'est-à-dire qu'il a pour but de présenter la société, son activité ainsi que ses produits et/ou ses services. Généralement composé de plusieurs pages, il peut également être agrémenté de différentes sections telles que les catalogues, les actualités de la société, des galeries photos ou encore un formulaire de prise de contact. Certains sites vitrines, suivant

135. http://www.markentive.fr/blog/
136. http://www.developpeur-blog.com
137. http://www.reseaux-professionnels.fr/c34

l'activité de l'entreprise, proposent également un formulaire de demande de devis. Ces informations sont généralement complétées par d'autres services tels que des blogs[138] ou encore des newsletters[139]. Ce type de site Web est plus difficile à mettre en œuvre informatiquement, et nécessite d'être réalisé par des professionnels.

- Le site marchand (ou site e-commerce) : un site marchand permet à une entreprise de commercialiser ses produits ou prestations. Ainsi, le site contient différents outils tels que la gestion de panier de commandes et le mode de paiement. Quel que soit le type de site Web, ce dernier doit représenter avant tout une expérience pour le client. De ce fait, après avoir déterminé le genre de site que l'entreprise souhaite mettre en œuvre, et donc son contenu, il est important de respecter différents critères qui permettront de rendre le site visible auprès des clients (et donc plus visité) mais également agréable à parcourir.

Les différents critères pour un meilleur site :

- Le contenu : le contenu du site Web doit être clair, fiable et mis à jour régulièrement (il faut idéalement inscrire les dates de mises à jour). En effet, un contenu riche, pertinent et efficace permettra à l'utilisateur de trouver les éléments recherchés rapidement.
- L'ergonomie : un site Web doit être clair et bien construit de façon à ce que l'utilisateur ait le moins de clics à effectuer pour arriver à la page qu'il souhaite atteindre. Pour cela, il faut que l'arborescence[140] du site soit organisée grâce à une hiérarchisation des contenus. Elle permet de disposer les différentes pages en rubriques et de définir les différents niveaux de navigation. Ces derniers, aussi appelés niveaux de profondeur, permettent de guider l'internaute lors de son passage grâce à une mise en avant des informations clés. Ainsi, lorsqu'elle est bien construite, l'arborescence permet d'éviter les contenus trop lourds[141] et assure donc la rapidité de chargement des pages.

Pour améliorer l'ergonomie du site, il peut aussi être utile d'incorporer une barre de recherche. Au-delà de l'arborescence, l'ergonomie représente également le design et la lisibilité du site. Le design doit en effet être attrayant et les textes mis en page de façon à ce qu'ils soient lisibles par le plus grand nombre. Il faut donc éviter les écritures en ton sur ton, ou encore les couleurs difficiles à voir par le plus grand nombre. Par ailleurs, il faut également que les achats soient faciles à réaliser et que les paiements soient sécurisés pour les sites marchands.

- L'accès : l'accès peut être perçu de différentes manières ; le référencement (visibilité du site sur les moteurs de

138. Cf. 2.4.2.4 Blog

139. Service d'envoi d'e-mail généralisé permettant d'envoyer aux personnes intéressées de connaître les actualités de la société ou de son activité en temps réel. Cette newsletter peut être quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle

140. Plan du site

141. Images à trop fortes résolution ou vidéos chargées automatiquement

recherche) mais aussi les supports médias sur lesquels le site est lisible. Comme expliqué précédemment[142], l'accès au site Web passe tout d'abord par son référencement. Ainsi, mieux un site est référencé, plus il a de chance d'être visité. Le site peut être référencé sur des moteurs de recherche tels que Google, Yahoo et Bing. Le référencement va donc permettre d'accéder au site grâce à des mots clés.

De plus, le site Web doit être accessible sur différents supports tels que les ordinateurs, les téléphones mobiles ou encore les tablettes. Pour cela, l'entreprise doit mettre en place plusieurs formats qui s'adapteront directement aux supports avec lesquels ils sont lus. De nos jours, il est réellement indispensable de s'adapter à ces différents moyens d'accessibilité car on sait qu'en mars 2015, par exemple, près de 45 % des visites de sites Web se faisaient *via* des appareils mobiles, c'est-à-dire des téléphones portables ou des tablettes.

- Les liens et les partenaires : il peut également être intéressant de placer sur le site Web des boutons permettant d'accéder aux pages de réseaux sociaux ou blogs de l'entreprise. Cela permettra aux utilisateurs de poursuivre leur navigation au travers des différentes présences de la société sur la Toile. De plus, il est également important de présenter les partenaires de l'entreprise si ceux-ci ont une forte notoriété ou image de marque : la confiance de l'utilisateur n'en sera que plus élevée.

***Web analytics* et veille concurrentielle.**

Par ailleurs, le site Web permet à l'entreprise d'en savoir plus sur ses visiteurs, mais également d'en savoir plus sur ses concurrents. L'audience d'un site Web (ou *Web analytics*) est la « *technique d'analyse des données issues du suivi de la navigation des internautes et de leurs historiques d'achats. Elle permet d'optimiser les performances des sites, notamment des sites marchands.* »[144]

L'audience d'un site Web permet de quantifier le nombre de visiteurs, le temps qu'ils ont passé sur le site, l'itinéraire de leur navigation à travers les clics qu'ils ont effectués, mais aussi de suivre la provenance des visiteurs. Elle permet donc de comprendre ses attentes grâce à une extrapolation et à une comparaison des données collectées. Ainsi, suite à cela, l'entreprise pourra améliorer la conception mais aussi le contenu de son site, ce qui lui permettra de modifier ses campagnes marketing afin de les optimiser[145].

Certaines entreprises comme Google proposent de faire ces analyses pour les sites Web d'autres entreprises : c'est *Google Analytics*. Mais Google n'est pas le seul à offrir ce service, si bien que plusieurs sociétés en ont fait leur cœur de métier telles que *Piwik* ou

142. Cf. 2.4.2.3 Référencement

143. SD'après le site de Médiametri

145. D'après le Mercator

145. D'après le cours « liens commerciaux et web analytics » de Rémy Bachelet, maître de conférence à l'École Centrale de Lille

encore *KissMetric*[146]. Par ailleurs, le site Web peut également être un bon moyen pour une entreprise de connaître la façon dont ses concurrents communiquent auprès de leurs clients ou les offres qu'ils proposent.

Ainsi, le site Web est devenu un outil essentiel dans notre société à l'ère de la digitalisation. Il doit permettre, s'il est bien exploité, de se faire connaître et de connaître ses clients et ses concurrents. Il est donc judicieux d'y apporter le plus grand soin et de le rendre attractif auprès des cibles choisies.

Charlotte Wöffler, *Sagest*

2.4.2.6. Les réseaux sociaux

Avec l'avènement d'Internet et des réseaux sociaux, les entreprises ont dû s'adapter à cette évolution des modes de vie… et de consommation. Selon le site « blog du modérateur », on considère qu'en 2015 il y avait 3,025 milliards d'internautes à travers le monde et que parmi eux, environ 2,060 milliards sont actifs sur les réseaux sociaux. À travers ces chiffres, on comprend l'importance pour les entreprises d'être présentes sur ces différents réseaux sociaux.

Plusieurs réseaux sociaux sont mis à disposition gratuitement pour les utilisateurs. Aujourd'hui, les entreprises se doivent d'être présentes sur chacun d'entre eux et d'y tenir une communication régulière, dynamique et pertinente afin de se faire connaître.

Il faut savoir que seulement certains réseaux sociaux sont pertinents pour une entreprise, des réseaux sociaux comme Instagram ou Snapchat ne sont pas dans cette catégorie. Même si certaines entreprises privilégient la création d'un compte Instagram. Quant à Youtube, on ne peut pas vraiment parler de réseau social, il s'agit plutôt d'un média social, diffuseur de contenu. Cependant, Youtube possède les différentes caractéristiques qu'une entreprise peut chercher pour communiquer sur sa marque et ses produits, puisque Youtube permet gratuitement un partage de vidéos sur des produits ou des événements organisés par l'entreprise. Voici les réseaux sociaux les plus utilisés[147] :

• Facebook :

- En bref : Facebook est vraisemblablement l'un des réseaux sociaux les plus utilisés, il arrive en tête en termes d'utilisateurs puisqu'on en dénombre 968 millions quotidiennement actifs sur ce réseau dont 20 millions d'utilisateurs en France.

- Fonctionnement : même si Facebook est surtout un réseau destiné à mettre les internautes en relation, son principe repose sur la diffusion, le partage de contenus divers tel que photo, vidéo, musique…, l'utilisateur peut publier le contenu qu'il souhaite avec un commentaire, il peut donner son avis toujours par le biais de commentaire mais également aimer ou non le contenu d'un autre utilisateur, il a également la possibilité

146. D'après le site www.pme-web.com

147. http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux/

de partager le contenu, ce qui s'avère être une fonctionnalité intéressante pour une entreprise.

- Exemple : une entreprise sur Facebook peut communiquer sur les événements qu'elle organise, sur un nouveau produit, peut dynamiser sa page par des photos ou des vidéos en rapport avec l'entreprise ou son activité ou éventuellement sur ses partenariats.

• Twitter :

- En bref : Twitter est un des réseaux sociaux le plus utilisés. On comptait en 2014, 304 millions dont 2,3 millions d'utilisateurs en France, pas moins de 500 millions de tweets envoyés par jour et environ 320 nouveaux comptes créés chaque minute, ce qui est considérable.

- Fonctionnement : Twitter permet comme Facebook de partager du contenu, des photos ou du texte, cependant Twitter ne propose l'utilisation que d'un nombre limité de caractères. Nous n'avons pas la possibilité de publier de très longs messages, le principe de Twitter justement est de publier le plus souvent, une phrase, claire, et accrocheuse qui va donner envie aux autres utilisateurs de la partager à leur tour par un « retweet ».

- Exemple : une entreprise qui communique sur l'un de ses événements importants, le lancement d'un nouveau produit, etc.

• LinkedIn :

- En bref : LinkedIn est un réseau social américain qui a pour but principal de se créer un réseau professionnel. On compte 380 millions d'inscrits et 97 millions d'actifs en 2015.

- Fonctionnement : il permet d'ajouter des gens dans son cercle afin d'accéder au contenu produit par ses membres. On y trouve aussi bien le CV que les actualités que la personne diffuse. On peut également communiquer par message sur cette plateforme et aimer et commenter les statuts ou articles diffusés.

- Exemple : un salarié qui publie des actualités de l'entreprise dans laquelle il travaille.

• Viadeo :

- En bref : *Via*deo, au même titre que LinkedIn, permet d'ajouter des gens à son réseau, à la différence que *Via*deo est un réseau social professionnel français. On dénombre 65 millions d'utilisateurs en 2014.

- Fonctionnement : le fonctionnement *Via*deo est le même à quelques différences près que LinkedIn.

- Exemple : de même type que ceux vus auparavant pour LinkedIn.

• Google+ :

- En bref : Google+ est un réseau social offrant les mêmes possibilités que Facebook, cependant Google+ compte beaucoup moins d'utilisateurs actifs sur ce réseau, on en dénombre plus de 300 millions, nous sommes bien loin du géant Facebook.

- Fonctionnement : Google+ offre la possibilité de partager du contenu divers (photo, texte, vidéo, articles, etc.), le plus de ce réseau, est qu'il est directement lié à Google, il se base sur

nos recherche pour nous faire des suggestions et des recommandations.

- Exemple : Google+ permet à une entreprise, selon ses recherches, de cibler et de lui faire des suggestions en accord avec ses problématiques.

• Youtube :

- En bref : Youtube est une référence dans les plateformes de partage de vidéos.

- Fonctionnement : Youtube permet de diffuser de la communication par vidéo gratuitement, il permet aux utilisateurs de s'abonner aux chaînes qu'ils souhaitent. Les abonnés ont également la possibilité de pouvoir interagir sur la vidéo.

- Exemple : une entreprise peut se servir de Youtube pour publier des vidéos sur un événement qu'elle organise, une présentation de produit ou encore présenter l'activité de l'entreprise.

Pour une entreprise, il est nécessaire d'être présent sur les réseaux sociaux pour être visible et profiter de réels avantages : rappelons que les réseaux sont des plateformes qui permettent de communiquer gratuitement, rapidement et surtout auprès d'une large cible.

Être présent sur les réseaux permet aux entreprises de bénéficier d'une communication gratuite, rapide et touchant une multitude de personnes. C'est aussi un plus pour le client ou un prospect qui peut par le biais de ces réseaux se renseigner sur la marque, sa popularité, ses produits, et son activité. Dans le cas des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn ou *Via*deo, ces plateformes permettent de faciliter les échanges entre professionnels. Ils ont la possibilité de se renseigner plus précisément sur des clients potentiels afin de personnaliser leurs démarches et répondre au mieux au besoin du client.

Grâce aux réseaux sociaux, nous ne sommes plus obligés de rencontrer le client pour en savoir plus sur lui, sur un réseau comme LinkedIn, il est possible de trouver facilement son profil, son parcours professionnel et en connaître un peu plus sur ses centres d'intérêt et sa personnalité. Le plus de ces réseaux est qu'ils font également des suggestions d'ajout de personnes à notre réseaux des personnes ayant un parcours d'études similaire au nôtre ou bien une activité reliée ou dans le même domaine que le nôtre. Voilà donc quelques raisons qui permettent d'expliquer concrètement que la fonction commerciale ne peut être que bouleversée par l'évolution et l'utilisation massive de ces réseaux sociaux.

Sara Lallement, *Multimedia Concept*

2.5. Segmentation et études : le *Webanalytics*

Le *Webanalytics* (audience de sites Web) a été mis en place par « *Webanalytics Association* » dans les années 1990 avec pour objectif l'augmentation de l'ergonomie des sites Internet grâce à la collecte des données. De manière générale, trois catégories de sites utilisent le *Webanalytics* : les blogs des personnes influentes sur le Web (leaders d'opinion), les sites marchands et les

services.

Sur ces sites sont collectées les informations suivantes : vue de la page, le temps passé par page, si c'est la première visite, les références de l'internaute, le ratio de clic et le partage ou non du site avec d'autres internautes. Mais à quoi peut servir cette collecte ?

- Améliorer l'ergonomie et la navigation pour les internautes.
- Améliorer le référencement du site sur les moteurs de recherche.
- Connaître le temps passé par un client sur les différentes pages du site.
- Aider l'entreprise à améliorer le contenu de son site.
- Aider l'entreprise à modifier la structure de son site.

Le *Webanalytics* a été créé pour optimiser et simplifier l'expérience de chaque client sur un site Internet. Mais aussi pour remplir des bases de données afin de mieux connaître la cible et les clients potentiels pour un produit ou service donné. Le *Webanalytics* est un outil international. En revanche, son utilisation diffère à travers le monde pour des questions d'éthique. En effet, les entreprises ne peuvent collecter et utiliser les données de la même manière partout dans le monde au vu des lois qui diffèrent sur la protection des données.

Maintenant que nous avons défini le *Webanalytics*, nous allons nous focaliser sur trois points majeurs. Dans un premier temps, nous expliquerons les possibilités que le *Webanalytics* offre pour effectuer une segmentation. Puis, l'intérêt et les avantages qu'il offre dans les études en ligne. Et pour finir, en quoi permet-il l'amélioration permanente des sites Internet ?

Victor Lefevre, *Otis*
Joanna Mus, *SNCF*

2.5.1. Le digital offre la possibilité d'une segmentation beaucoup plus fine

La segmentation digitale est apparue et s'est démocratisée au fur et à mesure des grandes étapes de l'essor d'Internet : du tout premier site Internet lancé par Tim Berners-Lee le 6 août 1991, à l'apparition de la première publicité en 1993 aux États-Unis en continuant par la première transaction réalisée sur la Toile *via* le site Web d'e-commerce Netmarket le 11 août 1994. Les marketeurs ont réalisé au fil des années toutes les possibilités que promettait le digital : l'hyper-segmentation du marché, une communication individualisée et personnalisée en temps réel et la constitution de bases de données extrêmement volumineuses et précises sur les consommateurs actuels, potentiels et futurs de la marque. Nous étudierons en premier lieu ces différents points puis approfondirons sur l'influence du mobile et de la tablette sur les possibilités de segmentation. Nous terminerons par nuancer notre étude par l'identification des limites du concept : les difficultés à fédérer les bases de données des opérations en cross-device, les segments de population « oubliés » du digital et enfin le paradoxe d'une segmentation trop fragmentée parfois pouvant créer

des problèmes d'appréciation et de prise de décision.

Dans un premier temps, la segmentation est le fait de découper une population en ensembles homogènes à partir de différents critères (géographiques, socio-démographiques, comportementaux, psycho-graphiques, etc.). Cette technique est utilisée en marketing afin de définir la cible de l'entreprise et de se positionner sur le marché. L'essor d'Internet vient bouleverser ce ciblage traditionnel en rajoutant des critères de segmentation de plus en plus précis et de plus en plus fins, à partir de la donnée récoltée sur les internautes. C'est le passage de la segmentation à l'hyper-segmentation, enrichi par l'analyse comportementale des internautes. Ainsi, pour un internaute donné, l'entreprise peut non seulement avoir des informations sur son âge, mais aussi sur ses habitudes de consommation qui peuvent parfois sortir des a priori de cette catégorie d'âge.

Les outils de récolte classique de données et d'informations (comme les questionnaires en face-à-face dans la rue, par voie postale, etc.) animés par des individus servant de base à la segmentation s'effacent peu à peu au profit d'outils technologiques de pointe, d'algorithmes, de « cookies » et de tags déposés sur les sites Internet qui automatisent cette récolte, capables d'emmagasiner un nombre de données et d'informations beaucoup plus élevé et beaucoup plus finement que précédemment. A une segmentation géographique classique on pourra ajouter des sous-segments de géolocalisation exacte à la latitude et longitude près, les fréquences et horaires de fréquentation du lieu. Sur une thématique donnée, les outils pourront déterminer par exemple dans le cadre des jeux-vidéos, quels jeux la personne préfère, quelles informations et actualités l'intéressent. Pour une opinion politique précise, il sera possible de la nuancer, faisant remonter les sensibilités aux différents sujets annexes et complémentaires. Le nombre de données disponibles sur une même personne va pouvoir permettre à l'entreprise d'approcher une segmentation presque individuelle du marché. De plus, cette approche va permettre de réduire à l'extrême la distance entre l'entreprise et le consommateur final. *« Avec l'avènement d'Internet, le ciblage s'affine, se transformant en « one with one ». En d'autres termes, le ciblage devient comportemental et collaboratif*[148]*».*

Dans un second temps, cette hyper-segmentation va permettre à l'entreprise de mettre en place une communication individualisée et personnalisée en temps réel, pour un consommateur donné. Quand la télévision proposait une communication de masse, impersonnelle, ayant la limite flagrante d'une déperdition de la cible dans un nombre d'individus trop large, l'essor d'Internet et de la publicité en ligne permet maintenant non seulement de toucher uniquement les consommateurs ciblés par une entreprise, mais aussi d'adapter son message à la

148. http://www.mbamci.com/segmentation-ciblage-marketing/

personne en face de l'écran. Cette révolution a été rendue possible par la conception et la vulgarisation des algorithmes de recherche et d'optimisation mais aussi notamment grâce à l'invention du *Programmatic* dans les années 2008 aux États-Unis. L'IAB, institution mondiale de référence dans le monde digital qui régule et normalise ce secteur, explique dans son livre blanc ce phénomène et démontre les possibilités d'un tel concept. Quand la publicité sur les sites Internet fonctionnaient avant comme l'affichage classique, il est maintenant possible, au moment où l'internaute charge une page Internet, d'interroger simultanément plusieurs acteurs, de leur donner des informations sur cet individu, et de les faire renchérir sur cet affichage pour diffuser leur campagne, tout cela en moins de 120 ms, temps maximum de référence du chargement d'une page Internet. C'est à partir de cette technologie que des acteurs tels que Criteo, spécialiste publicitaire français, ont pu permettre de proposer du *retargeting*. Ce concept permet tout naturellement, pour un annonceur, de diffuser à un internaute une publicité pour les produits de sa marque que celui-ci a déjà consultés. Pour illustrer, cette technologie va permettre à un annonceur comme Zalando de vous envoyer de la publicité lors de votre navigation sur le site Internet du quotidien *Le Monde*, pour une paire de chaussure que vous avez consultée dans la matinée, ou quelques jours avant. Ainsi, les publicités qui s'affichent lors de la navigation d'un internaute sur la Toile deviennent peu à peu des publicités voulues, créées, conceptualisées et étudiées par les marques pour cette personne précise.

Toutes ces évolutions et ces possibilités impliquent la constitution de bases de données extrêmement volumineuses et précises sur les consommateurs actuels, potentiels et futurs de la marque. Si d'un côté la numérisation des bases de données classiques a permis de démultiplier les capacités de stockage, de traitement et d'analyse, ce concept nécessite des infrastructures de plus en plus conséquentes et volumineuses, et surtout, de plus en plus coûteuses. C'est une « guerre de la data » que se livrent les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) et nouvelles « licornes », et l'explosion du nombre d'acteurs et de créations de *start-up* dans ce domaine démontre l'importance cruciale que peut avoir la propriété de la bonne information.

Un phénomène qui prend de plus en plus d'importance dans la segmentation, dans le marketing et plus largement dans le mode d'approche et de fonctionnement d'une entreprise et la vie même du consommateur est l'influence croissante du mobile et de la tablette. Cet essor démultiplie encore une fois les possibilités de segmentation. Au niveau de la segmentation géographique par exemple, on peut s'attacher à une position réelle à un moment donné et non plus à un lieu de résidence. Pourquoi ne pas supposer un effacement d'une notion de segmentation par foyer pour une position, celle de l'individu à un lieu à un instant T ? Dans un article de Christophe Auffray sur Znet paru le 30 novembre 2015, *« l'adoption*

de smartphones progresse toujours très vite avec en 2015, 58 % de Français. Si des disparités persistent, elles s'atténuent cependant nettement parmi les 17-39 ans avec un taux d'équipement compris entre 79 % et 90 %» Les smartphones et les tablettes viennent peu à peu remplacer les ordinateurs de bureaux, ils représentent une passerelle pour l'entreprise au plus près de sa cible. Cette proximité de l'entreprise approche l'évolution même de la vie et du lien d'une marque avec son consommateur en temps réel.

Cependant, si le digital permet une segmentation beaucoup plus fine et démultiplie les possibilités pour les disciples et activités qui en découlent, ce concept présente toutefois plusieurs limites : directement liées au dernier point, des difficultés existent en matière de gestion de bases de données gigantesques et de traitement des données qui en découle. En effet, le nombre d'informations étant tellement élevé qu'il est possible de se perdre dans la masse et dans sa segmentation. De plus, des problèmes persistent notamment dans les tentatives de fédération de ces bases de données, entre les différentes entreprises/partenaires/acteurs en premier lieu, mais aussi dans les opérations en *cross-device*, dans l'identification d'un même internaute et le recoupement d'informations d'un *device* à l'autre, c'est-à-dire d'un mobile au *desktop*, de la tablette au mobile, dû à des comptabilités technologiques.

De plus, le digital ne peut faire foi à représenter ou segmenter 100 % de la population. On peut ainsi parler des parties de la population « oubliées » du digital. En effet, selon le Credoc dans son rapport 2013, 39 % seulement des 70 ans et plus ne possèdent pas d'ordinateurs portables. Se concentrer seulement sur des outils et des analyses digitales dans une segmentation pourrait mener une entreprise à se tromper dans l'analyse de ces informations et mettre en place des stratégies inadéquates aux segments retenus, sur leurs ciblages et leurs positionnements.

Enfin, on peut relever un aspect important à réaliser : c'est le paradoxe que peut apporter une segmentation trop fragmentée, trop riche, trop ciblée, pouvant créer des problèmes d'appréciation et de jugement lors du ciblage qui en découle. Si l'hyper-segmentation peut servir l'entreprise, elle peut aussi la desservir. En effet, avoir trop de variables, d'informations et de précisions peut noyer le facteur homogène, réel et pertinent entre des individus. Les critères retenus dans la segmentation devront donc faire l'objet d'une attention particulière et réfléchie lors de leur retenue.

Valentin Champion, *OXOM*

2.5.2. Les études en ligne

Les raisons d'exister des études en ligne résident dans le fait que face à des entreprises en quête de développement, s'organise depuis quelques années un réseau virtuel dans lequel chaque individu se plonge couramment et naturellement. La création de valeur est le

but commun de toutes les entreprises, il est alors nécessaire pour elles de tirer bénéfice de tous les outils et systèmes présents aujourd'hui dans leur environnement et, qui plus est, à leur entière disposition.

C'est ainsi que le digital au sens large représente un vecteur potentiel de croissance pour la grande majorité des enseignes. Quand on parle du digital, on se réfère notamment aux nouvelles technologies telles que les smartphones, les tablettes ainsi qu'à l'informatique et des ordinateurs toujours plus fonctionnels. Ces outils physiques ne seraient rien sans les possibilités offertes par le Net. En effet, dans cette partie nous allons évoquer une source devenue naturelle proposée par Internet qui est l'information. Cette étendue d'informations quasi sans limite, représente pour les entreprises une masse de données exploitables. Cette masse est continuellement nourrie par l'action hyper fréquente de ses utilisateurs, c'est devenu une zone d'expression, d'échanges et de transactions commerciales notamment avec les forums, chats, réseaux sociaux ainsi que le e-commerce et les sites de mise en relation. Les appareils nomades se banalisant, la connexion au réseau Internet est perpétuelle. L'évolution s'oriente vers une vitesse de connexion toujours plus forte et prédictive. En parallèle à cette activité accrue sur le réseau, un élément propre au Net se révèle être un vecteur d'intérêt pour les entreprises. Il s'agit de la traçabilité ; en effet, nous allons voir que chaque action sur Internet est démunie de toute intimité. La vie des utilisateurs aux profils très variés est retranscrite sur la Toile. C'est ainsi que nous allons évoquer les études en ligne aussi nommées le *Webanalytics*.

Sont alors apparues plusieurs méthodes d'application pour les entreprises afin de collecter des informations issues du Web. Ces solutions peuvent s'établir sous forme de questionnaires informatisés et déposés sur le réseau. C'est le cas des *Access Panels* qui, en sollicitant un panel d'internautes, permettent de poser des interrogations sur leurs pratiques, leurs goûts, leurs préférences, etc. La qualité de l'information recueillie va dépendre du mode de gestion et d'animation auprès des répondants. En effet, une relation avec le répondant sera entretenue par la mise en place de programmes de récompense afin de stimuler les personnes interrogées.

Aussi, sont utilisées sur le net des techniques traditionnelles de recueil de données. Internet est un média simplifiant ces tâches notamment par le biais de l'e-mailing, ou encore des focus par le chat à travers le monde. Mais Internet permet aussi de mettre en œuvre des moyens de collecte d'informations plus innovants. On parle donc de « bulletin boards » correspondant à un panel d'individus formant un groupe de discussion sur des questions données durant une période donnée. Cet outil connaît son succès du fait que le net favorise la spontanéité, et le phénomène d'influence est amoindri par la séparation physique.

Ce système d'études s'inscrit parfaitement dans la logique

d'accompagnement des habitudes de consommation et de divertissement des consommateurs. Les entreprises ont alors un moyen d'écoute à leur disposition. C'est ainsi qu'une simple veille sur le Net est instaurée. Cela va permettre de découvrir quelles sont les nouvelles tendances, quels nouveaux besoins vont se profiler. Les échanges entres les internautes sur les blogs, les forums et autres réseaux, sont étudiés pas les sociétés pour obtenir notamment un indicateur sur l'image de leur marque en comptabilisant les mots clés reflétant la marque ou l'entreprise.

Dans cette même optique d'observation cachée, les entreprises ont aussi la possibilité de cibler une génération en particulier ; en effet la génération Y est très présente sur les réseaux sociaux. D'après une récente étude du cabinet Globalwebindex, une minute sur quatre passées sur le Net est consacrée aux réseaux sociaux, avec une moyenne d'inscription par utilisateur à plus de cinq réseaux. Il est donc primordial aujourd'hui pour constituer des études significatives de s'imprégner des réseaux sociaux. Ceux-ci élargissent les limites de l'étude, ils permettent de connaître instantanément la popularité d'une marque ainsi que l'opinion générale sur un produit ou un service.

Mais un bémol ressort de ces systèmes, car il n'est pas possible de s'adresser à la population complète, en effet les enfants et les personnes âgées ne peuvent pas être interrogés par ce biais. Simplement du fait qu'ils n'utilisent pas ou très peu l'outil, Internet ne leur est pas familier.

Les études en ligne ont néanmoins de nombreux atouts qui peuvent être conséquents dans l'orientation adoptée par les entreprises en termes d'études. D'un point de vue financier, en termes d'investissements, ces études représentent un coût moindre relativement à l'approche technique. Cependant, il est important du fait de la richesse des études en ligne de savoir efficacement analyser ces données. Cela signifie que la phase d'analyse peut se révéler onéreuse. Les spécialistes en *Webmarketing* parlent alors d'une économie totale réalisée de l'ordre de 15 à 20 % par rapport aux études *off line*. Les études ont donc l'avantage de réduire les coûts. Aussi, nous avons pu voir que le Net peut libérer les interlocuteurs d'une certaine réticence à l'égard de certains sujets, l'expression faite sous couvert d'anonymat se fait avec davantage de facilité.

Ce système d'observation a cependant une limite. En effet, seuls les détenteurs d'une connexion Internet sont concernés, mettant de côté certains individus pouvant impacter la représentativité selon les échantillons.

Aussi, la mise en place de veille sur Internet peut être mal perçue par les internautes. L'absence d'éthique que peut révéler cette pratique est alimentée par le fait que les entreprises vont utiliser des éléments de vie privée pour constituer leurs sondages. En effet, Internet illustre les modes de vie notamment avec les intentions portées vers des catégories de

sites Web, des habitudes avec les posts sur les réseaux sociaux ou encore la géolocalisation qui permet de connaître les déplacements d'individus et leurs fréquences.

La perception de la pratique peut alors être néfaste pour l'image de marque.

Jean-Baptiste Godot, *MAAF*

2.5.3. L'amélioration permanente : contrôler pour performer

Le *Webanalytics* est donc un outil d'une importance capitale pour tout acteur présent sur Internet. Les outils de contrôle sont d'ailleurs de plus en plus nombreux, de nombreuses sociétés proposent des solutions d'analyse d'audience de site Web tels que Google Analytics (qui est utilisé par plus de 10 millions de sites soit 80 % du marché), Webtrends Analytics ou encore Analyzer III. Tous ces outils proposent plus ou moins le même degré d'analyse. Leur multiplication ces dernières années prouve l'importance qu'ils ont désormais pour les entreprises.

Les entreprises ont donc à disposition des outils qui vont mesurer de nombreuses données dépendant du contexte commercial comme le nombre de pages ouvertes, le nombre de visites, la mise en relation des adresses IP, les pages ayant conduit au plus grand nombre d'achat, l'origine des visiteurs, le taux de conversion, le temps passé, etc. Une fois collectées, ces données sont traitées par des *business analystes* (BA). Leur rôle est d'analyser l'immense masse de données aussi appelée *Big Data* que représentent ces informations. Ils vont pour cela réaliser des « *boards* » (des tableaux de bord) afin de mettre en forme et analyser les données. Une fois les données collectées et analysées, le business analyste va réaliser des préconisations aux différents services comme l'IT, le marketing, la gestion, la sécurité. Le but est bien entendu de comprendre et d'optimiser les performances des sites Web ou des enquêtes en ligne. De plus en plus, les métiers de la *Business Intelligence* deviennent prépondérants dans les positions de leader des entreprises.

D'un point de vue marketing, le *Webanalytics* permet de rendre l'expérience Web bien plus pertinente et surtout personnalisée. En effet, on tend vers toujours plus de personnalisation, du surmesure à chaque instant, ce qui est déjà le cas dans la publicité que vous retrouvez sur vos écrans lors de chacune de vos connexions à Internet. C'est le résultat de la Webanalyse. Les publicités qui vous sont proposées sont le fruit de l'analyse de vos navigateurs. Le *Webanalytics* est donc l'adaptation logique des sites Web à vos habitudes de consommation, de visite ou encore d'ergonomie. Encore une fois, l'objectif est de comprendre les comportements et de créer en conséquence des supports plus pertinents pour les utilisateurs et donc qui conduisent à plus de concrétisation commerciale.

La Webanalyse a toutefois des limites et n'en est encore qu'à ses débuts. La multiplicité des outils et la réussite de leur implémentation et leur

interopérabilité ne sont jamais garanties. La concurrence sur ce marché est forte et les différents acteurs, dont les plus connus sont Microsoft, Google, ou encore Facebook, n'ont aucun intérêt à développer des outils dits *open source* c'est-à-dire en accès libre et connectable les uns avec les autres.

Toutefois, ces solutions restent malgré tout peu coûteuses par rapport aux gains qu'elles font réaliser aux entreprises aussi bien en termes de chiffre d'affaires que de qualité perçue par les utilisateurs. La Webanalyse reste donc un moyen judicieux de comprendre l'activité de son site et le rendre par conséquent plus performant.

Florian Gaillard, Versusmind

2.6. La co-création de valeur

Selon Woodruff, la finalité d'une entreprise est de créer de la valeur pour ses parties prenantes (1997)[149]. Depuis près d'une vingtaine d'années, un nouveau concept se développe : la co-création de valeur[150]. Il est important de noter que la participation ainsi que l'implication du client dans la réalisation d'un service sont toujours présentes, certes à différents degrés. Le personnel de l'entreprise et la participation du client conduisent alors à une co-production d'une prestation de service. Dans le but de mieux appréhender ce concept, il semble judicieux de définir précisément cette notion de « co-création de valeur ».

D'après Robert Visueur, ingénieur de recherche au CETIC[151], « *la co-création de valeur, c'est une dynamique dans la relation entre le client et le producteur qui consiste en l'implication du client directement dans la conception, la production ou la distribution de valeur dans le but partagé de rendre les parties à la fois consommatrices et créatrices de valeur, et de générer une valeur supérieure* ». Ainsi, on saisit l'importance du client, directement impliqué dans la chaîne de valeur de l'entreprise, de manière interactionnelle[152].

L'étude que nous allons mener va nous permettre lors d'une première partie de mettre en évidence le rôle du client dans la co-création et ce, à travers deux principes bien différents. En effet, dans cette partie, nous prendrons un temps pour définir les tenants et les aboutissants de la conception d'une nouvelle offre commerciale qui associe les clients, de façon individuelle ou par le biais d'un « appel de foule ». Nous nous attacherons aussi à développer la notion de co-création de valeur au sein du processus d'achat. Pour finir, lors d'une dernière partie nous développerons la notion d'outils collaboratifs dans le cadre du concept de co-création de valeur.

149. WOODRUFF, R. B. (1997), Customer value: The next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2), 139-153.

150. http://www.definitions-marketing.com/definition/co-creation-marketing/

151. http://www.robertviseur.be/download/heracles-cocreation-rv-full.pdf

152. http://www.em-lyon.com/fr/faculte-recherche-enseignement-superieur/faculte-recherche-emlyon/recherche-entrepreneuriat/Cahiers-de-recherche2/Creation-et-co-creation-de-valeur-une-approche-interactionnelle-du-marketing

L'intérêt de cette étude est de comprendre les nouvelles tendances qu'offre le marché par le biais de la digitalisation des processus liés à la vente d'un bien ou d'un service. Il est en effet important pour nous, futurs marketeurs, d'appréhender cette nouvelle approche du commerce qui est le nôtre depuis quelques années maintenant.

Clara Stephano, *Saint Gobain PAM*

2.6.1. Le client co-créateur de valeur

2.6.1.1. Concevoir une nouvelle offre commerciale en y associant les clients

L'idée est simple : associer le consommateur à la création de l'offre qu'on lui destine, en le mettant au cœur des projets de l'entreprise. En effet, ses envies, ses besoins sont des préoccupations majeures pour les entreprises. Cette stratégie permet de renforcer les liens que l'on peut trouver entre le consommateur et l'entreprise, ou le produit. Tous les secteurs multiplient donc ces actions que l'on peut qualifier de « co-participation », favorisant l'engagement des consommateurs pour une marque ou un produit. Aujourd'hui, nous pouvons retrouver de nombreux modes de marketing collaboratif :

- Le marketing participatif : également appelé *crowdsourcing*, il permet d'impliquer un grand nombre de consommateurs dans l'élaboration d'offres commerciales qui, après étude des résultats, va permettre à l'entreprise de mieux orienter son offre par rapport aux attentes de ses clients, qui se sentiront plus proches des produits qu'ils auront co-créés. Cette méthode a vu le jour grâce aux consommateurs eux-mêmes, désireux de donner leur avis.

Prenons l'exemple de Danette, qui propose chaque année à ses clients l'opportunité de choisir un parfum, ce qui permet à cette entreprise de proposer des parfums qui plairont à un maximum de clients.

Cette participation proposée aux consommateurs leur offre un rôle dans la prise de décisions de l'entreprise. Ce rôle peut être plus ou moins important, ceci dépend de plusieurs facteurs : le niveau de participation et de motivation (physique ou mental), la pertinence des réponses prises en compte ou non par la suite.

- La pré-conception : l'idée est de proposer au client de se confier directement à l'entreprise. Il prend donc la parole par le biais de différents outils (questionnaire, boîte à idées). Cette participation en amont du client a pour but de récolter et analyser toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'une offre. L'apparition des outils Internet permet d'élargir la taille de l'échantillon interrogé notamment grâce aux réseaux sociaux, mais encore faut-il que le résultat de ce sondage soit pertinent.

- La co-création et la co-production : elles interviennent pendant la création de l'offre, formant ainsi un lien entre l'entreprise et le consommateur.

Certaines offres nécessitent la participation du consommateur, comme chez Ikea, fabricant de meubles suédois qui propose des meubles à faible prix, s'expliquant par sa méthode de faire participer le client à la création de valeur du produit. En effet, l'enseigne permet aux clients, à l'aide de plan explicatif, de monter directement leurs meubles chez eux, ainsi les consommateurs deviennent des associés à la création de valeur. Mais ce client devient également un concurrent direct à l'entreprise. En effet, l'entreprise suédoise propose, depuis quelques années, un service de montage à domicile impliquant un coût supplémentaire. Le client est donc considéré comme compétiteur du service proposé par l'entreprise.

Mais la co-production ne s'arrête pas là. Avec l'avancée technologique, le consommateur se voit attribuer des tâches qu'il aurait confiées à des professionnels il y a quelques années. Prenons l'exemple des tirages photo : autrefois attribués à des professionnels pour avoir des photos de qualité, ils sont désormais effectués par des machines en libre-service dans des grandes surfaces, ou directement grâce à l'imprimante personnelle. Aujourd'hui, des études montrent que le consommateur est à la recherche d'économies financières et de la maîtrise de l'environnement. Donc le faible coût que cela implique et la maîtrise totale de cette production, l'incite à réaliser cette production lui-même. Il pourra retoucher les photos s'il le souhaite, imprimer en plusieurs exemplaires, etc., et peut donc aujourd'hui personnaliser sa production.

- La personnalisation : c'est la méthode collaborative que l'on retrouve notamment dans le milieu automobile avec Renault ou DS qui proposent des voitures personnalisables aux goûts et à la personnalité de leurs clients. Dans ce cas, le client a un rôle délibéré car c'est ici une production dite « sur-mesure », l'entreprise va quant à elle jouer le rôle d'accompagnatrice du client dans les différents choix possibles et réalisables permettant de garder une certaine maîtrise du résultat, tout en lui laissant une liberté de décision.

En conséquence, le client apparaît comme une ressource productive importante pour les entreprises. Dans certains cas, il est considéré comme un employé partiel, et reçoit donc une rémunération monétaire ou sous forme d'avantages. Cette rémunération peut être plus ou moins importante. Prenons l'exemple de Lego, qui consacre près de 1 % de son chiffre d'affaires à la rémunération de ses clients qui participent à la co-production, soit 21 millions d'euros pour le premier semestre 2014. En effet, quand on voit que son chiffre d'affaires pour le premier semestre 2014 était de 2,11 milliard d'euros, on peut s'attendre à voir apparaître de plus en plus de clients participatifs. Cette méthode, qui se développe de manière courante dans les entreprises de tous secteurs, permet donc d'amener davantage de consommateurs à participer à la vie active de l'entreprise.

Chaque entreprise peut utiliser le marketing participatif pour des objectifs différents, et va donc mettre en place une

méthode de crowdsourcing qui correspond à ses attentes. La fidélisation des clients est l'objectif que l'on retrouve souvent. En effet, en permettant aux clients de participer à la vie active de l'entreprise ou à la création d'un produit, il émerge une relation entre le client et l'entreprise que l'on peut qualifier de durable.

On retrouve aussi comme objectif la réduction des prix, probablement dans le but d'augmenter le nombre de ventes. C'est l'objectif que l'on retrouve notamment chez Ikea avec des meubles à bas prix car ils sont livrés en kit, le consommateur apportera lui-même la valeur manquante lors de la construction.

La co-création permet également à l'entreprise de bénéficier d'une communication importante mais à faible coût. Un client étant fier d'avoir participé à la création d'un produit en partenariat avec l'entreprise en parlera sûrement autour de lui, favorisant donc le phénomène de « bouche à oreille ». Mais on peut voir que, de plus en plus, les entreprises donnent la parole aux consommateurs par le biais des réseaux sociaux, ce qui favorisera indirectement la publicité pour l'entreprise ou le produit au cœur de la discussion, notamment par le phénomène de partage que l'on voit beaucoup sur ces lieux d'échanges.

Enfin, la co-création permet de proposer des produits différents de la concurrence. Le marketing participatif permettra à l'entreprise de lancer une campagne unique et parfaitement axée sur la cible qu'elle aura définie au préalable.

2.6.1.2. Co-créer de la valeur au cours du processus d'achat

Il existe de nombreuses manières de co-créer de la valeur lors du processus d'achat. En effet, les clients peuvent créer de la valeur sur l'ensemble des 4 P (produit, prix, distribution, communication). Le modèle de co-création le plus connu est celui d'Ikea, où le client est mis à contribution pour le montage de ses meubles. Ceci a un impact double pour l'entreprise puisque cela lui permet de supprimer une étape dans le processus de fabrication tout en réduisant le volume des marchandises à transporter. Par ailleurs, cela permet également au client une diminution du prix d'achat et un renforcement du lien avec le produit, car le consommateur est impliqué dans la création du produit puisque c'est lui qui l'a monté.

- La co-création du produit : dans ce cas, le client intervient dans la conception du produit. Comme par exemple pour l'entreprise Lego. En effet, l'entreprise met à contribution ses consommateurs, en général les AFOL (Adult Fan of Lego), véritables passionnés de la marque. Ils inventent sans cesse de nouveaux univers à partir de pièces existantes. Ils disposent d'un espace dédié sur le site de Lego où ils peuvent publier leurs créations qui sont soumises au vote du public et à celui de l'entreprise. Le gagnant voit sa création devenir partie intégrante de Lego, qui va par la suite la fabriquer et la commercialiser.

Le gagnant reçoit un pourcentage des ventes de son produit. L'intérêt pour le créateur est de voir son œuvre devenir immortelle et d'être reconnu dans sa communauté.

- La co-création dans la distribution : dans ce cas, le client intervient dans la distribution des produits et également dans leurs ventes. Par exemple, les réunions Tupperware, où un client, devenu fan de la marque, va la rejoindre et va distribuer ses produits à ses amis. Ce processus est très lucratif pour les entreprises qui n'ont pas de salaires à verser. En effet, les « vendeurs » perçoivent uniquement un pourcentage sur leurs ventes.
- La co-création dans la promotion : dans cette étape, le client intervient dans la promotion du produit, il relaye ou produit le message. Par exemple, la marque Blentec qui commercialise des Blender. Cette marque a lancé une campagne : *Will it blend ?*. Le but est de voir tout ce que peut mixer ce blender. Une chaîne Youtube a été créée pour l'occasion, et tous les clients ont pu s'amuser à essayer de réduire en miettes des objets du quotidien. Cette campagne a créé le buzz avec plus de 100 millions de lectures et les ventes ont été multipliées par sept.
- - La co-création et le prix : dans cette partie, le client a une influence sur le prix du produit. Cette étape est rarement laissée au choix des consommateurs. Toutefois, le groupe de musique Radiohead a, en 2007, laissé aux auditeurs le choix du prix de leur album. Les résultats n'ont pas été ceux escomptés, certains auditeurs n'ont pas joué le jeu.

Comme on peut le voir, de plus en plus souvent, les consommateurs sont mis à contribution lors des différentes étapes de mise sur le marché d'un produit. Ce phénomène permet d'augmenter l'attrait qu'ils ont pour le produit ainsi que d'augmenter l'image de la marque puisque généralement, ils deviennent sans le savoir de véritables ambassadeurs de la marque.

Alexandre Creusat, *Class'croute*

2.6.2. Les outils collaboratifs

Les outils collaboratifs font référence à une plateforme virtuelle de travail dont la forme est le plus souvent un site Internet qui va regrouper tous les projets en cours, la gestion des connaissances de chaque collaborateur ou encore un fonctionnement d'organisation. Cette plateforme virtuelle est à la disposition de chacun.

L'objectif des outils collaboratifs est de permettre à chaque individu une meilleure communication et collaboration sur divers projets. Les contenus de ces outils collaboratifs peuvent être :

- des outils informatiques tels que des logiciels, progiciels, application smartphone ;
- des guides ou méthodes de travail en groupe, afin d'améliorer la communication, la production et la coordination ;
- un service de messagerie permettant de communiquer rapidement entre les collaborateurs (plus rapidement qu'un courrier électronique, par exemple) ;

- un partage des ressources de chacun en direct avec des accès à la modification et des facilités pour télécharger les ressources dans le format souhaité ;
- des forums, pages de discussions entre plusieurs utilisateurs permettant à tout moment de se référer en cas de questions similaires ;
- un annuaire des profils des utilisateurs est suggéré pour faciliter les échanges et la communication sur les projets en cours ;
- des fichiers triés par projet thématique pour aider à se retrouver sur le logiciel ;
- un système de vote sur chaque thématique pour signaler une bonne information et la faire passer en première page ;
- un calendrier commun ou chaque utilisateur peut voir l'agenda de l'autre, facilitant ainsi l'organisation de son travail en fonction du planning de ses collaborateurs ;
- des systèmes d'archives collectives qui permettent de garder une trace de chaque projet.

Florian Baron, *Chronopost*

Pierre Étienne, *De Richebourg Propreté*

2.7. La gestion de la relation client

La gestion de la relation client, se définissant comme « *l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service* »[153], est aujourd'hui plus importante que jamais.

En effet, entretenir une relation commerciale coûte moins cher que de prospecter dans le dur pour créer une relation d'affaire avec un nouveau client. De nos jours, les consommateurs ont le choix et peuvent facilement se diriger vers la concurrence. C'est pourquoi, les entreprises se concentrent sur la satisfaction de leurs clients et font de la gestion de la relation avec ces derniers un enjeu primordial au cœur de leurs stratégies. Selon une étude réalisée en 2009, les entreprises américaines perdraient en moyenne 50 % de leurs clients du fait d'une mauvaise gestion de la relation client, d'où l'importance de savoir maîtriser cette dernière, pouvant fortement impacter le bon fonctionnement de l'entreprise. La relation client voit aujourd'hui son univers évoluer grâce à de nouvelles technologies naissantes, avec l'apparition de nouvelles solutions E-crm et M-crm, ou encore de nouveaux objets connectés, toujours plus innovants.

Mais quelles sont ces nouvelles solutions et ces objets dits « connectés » ? Comment évolue la relation client à travers ces nouvelles tendances ? Quels impacts vont avoir ces nouveaux modes et outils sur la gestion de la relation client ?

Pour tenter de répondre au mieux à ces questions, nous reviendrons dans un

153. http://www.targa-consult.com/solutions-et-progiciels-bancaires.html

premier temps sur la relation marketing et vente au sein de la fonction commerciale, avant de voir comment les solutions E-crm et M-crm, liées au système d'information de l'entreprise vont permettre, en regroupant l'ensemble des données clients, d'établir des profits. Enfin, nous tenterons de comprendre comment les objets dit « connectés » représentent un nouveau canal de la relation client en permettant d'accumuler des données précises sur les clients et ainsi, apporter une valeur ajoutée à leur parcours. Nous verrons ainsi tout au long de cette partie comment les objets connectés, l'E-crm et le M-crm, sont devenus des outils indispensables et vont permettre une meilleure gestion de la relation client.

Sarah Woeffler, *Diettert*

2.7.1. Fonction commerciale : marketing et vente

L'utilisation des logiciels de CRM se développe dans les entreprises, quels que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité. Par ailleurs, le monde des éditeurs de ces logiciels se structure et se concentre autour de quelques acteurs majeurs, laissant une part de plus en plus étroite pour le développement de solutions locales.

Dans ce sens la participation éclairée des équipes commerciales est requise pour :

- les études d'opportunité en vue d'informatiser les forces commerciales ;
- la rédaction du cahier des charges concernant les fonctionnalités attendues ;
- la sélection des progiciels ou la conception des logiciels spécifiques ;
- les adaptations, les paramétrages et la mise en œuvre ;
- la conception des parcours de formation ;
- l'accompagnement terrain dans l'appropriation des nouvelles pratiques.

Bien évidemment, les informaticiens qui ont la responsabilité globale du système d'information de gestion de l'entreprise sont indispensables à la conduite du projet.

Il n'aura pas échappé à l'œil averti que l'intégration du marketing et des ventes dans la fonction commerciale n'est pas anodine. Le marketing est arrivé en France dans les années 50 et depuis, cet anglicisme a du mal à trouver son périmètre dans les entreprises comme dans les écoles de commerce.

Il convient de préciser l'acceptation qui est faite dans cette publication de la relation entre le marketing et les ventes au sein de la fonction commerciale. En effet, il faut avancer sur ses deux jambes et savoir conjuguer harmonieusement :

- la connaissance de son marché et des concurrents ;
- la maîtrise de son offre ;
- le positionnement de l'offre sur son ou ses marchés cibles ;
- les politiques de prix ;
- le choix des canaux de ventes ;
- les messages et actions de communication et de promotion ;

• la démarche rentable d'évolution de son savoir-faire et de son faire-savoir.

En clair, le CRM devient la clé du succès durable de l'entreprise en partageant et en exploitant des informations de la vie commerciale de l'entreprise dans ses relations avec ses clients. La conquête et la fidélisation conçus par les acteurs de l'entreprise au service de ses clients.

Le rêve peut devenir réalité au prix de la réflexion et de la mise en œuvre d'actions mais les risques d'échecs existent également, et bon nombre de projets n'aboutissent pas ou que partiellement.

Les échecs sont douloureux et peuvent être fatals. Les causes sont banalement connues :

• peu de goût pour les directions générales de jouer le rôle de chef de projet,
• peu d'expérience d'informatisation des directions commerciales,
• projet complexe, transverse à l'entreprise impliquant des fonctions et des personnes différentes : informatique, comptabilité clients, marketing, vente, après-vente, exploitation/production,
• enjeux de pouvoir de l'information qui rend difficile le travail collectif,
• difficulté de concilier les qualités d'adaptation, de souplesse et d'imagination de la relation commerciale dans des outils informatiques qui ne comprennent que le zéro et le un !
• passage douloureux d'un univers du tout papier (plaquette, documentation, bon de commande, carte routière, rapport de visite, rapport d'activité, etc.), qui n'est plus acceptable, à un univers tout informatique qui n'est pas toujours parfaitement maîtrisé ;
• la cohabitation entre la saisie des informations dans le CRM et la double saisie (source d'erreurs !) dans un tableur Excel fatigue les équipes et donne lieu à de longs et passionnés échanges lors de réunions aussi stériles que coûteuses ;
• exigence de visibilité sur les résultats des actions auprès de clients de plus en plus volatile, sur-sollicités et stressés par leurs propres enjeux.

La marche en avant étant préférable au saut en arrière, l'objectif de ce verbatim est d'apporter un éclairage concret pour contribuer au succès des équipes commerciales. Les équipes qui gagnent font les entreprises qui avancent.

2.7.1.1. Segmentation et ciblage

Dans toutes les entreprises, la gestion du portefeuille clients est un véritable casse-tête :

• les entreprises déménagent, fusionnent, se rachètent, se créent, disparaissent, se restructurent ;
• les contacts sont des personnes vivantes qui ont leur vie professionnelle et personnelle difficile à suivre : mariage, divorce, changement de fonction, départ à la retraite, changement d'entreprise, etc ;
• la multi-activité se développe et les mêmes personnes sont présentent dans des organisations différentes, dans plusieurs entreprises et associations. Elles sont souvent enregistrées dans des

fiches différentes, par ignorance, erreur ou pseudo facilité.

La connaissance de ses clients, leur segmentation et l'enrichissement de la base clients doit faire l'objet de la plus grande attention pour optimiser les coûts commerciaux.

La mise à jour régulière de la base clients est indispensable, mais croire qu'il est possible de disposer d'une base d'information à jour relève de l'utopie coupable. Le commercial doit savoir travailler avec des informations inexactes, voire fausses et accepter ce fait sans l'amplifier par son inaction.

Le commercial étant responsabilisé sur la qualité des informations de son fichier, il s'agit de respecter son travail et de ne pas laisser écraser et faire disparaître ses effort pas des mises à jour de masse aussi rapides à faire que démotivantes.

2.7.1.2. Répartition des portefeuilles clients

La répartition des clients est toujours un enjeu difficile car il s'agit d'affecter un territoire, un client, un chiffre d'affaires, un potentiel à un commercial dont la partie variable de la rémunération est directement liée au potentiel de son portefeuille.

En écho, le responsable doit procéder au choix subtil du commercial qui sera le plus à même de tirer le meilleur des clients qui lui seront confiés. Ne pas confondre égalité et équité, faire progresser son équipe et sécuriser l'atteinte des objectifs.

La répartition est encore plus subtile lorsqu'il faut savoir affecter certains grands comptes sans logique de territoire et adapter une logique de territoire à un commercial qui gérera un client qui devrait être affecté à un autre commercial.

Les problèmes de frontière ne doivent pas être un frein et le bon sens doit prédominer. Ce même bon sens doit s'accompagner du paramétrage informatique permettant au commercial, *via* son identifiant et son mot de passe, de pouvoir accéder à l'ensemble de son portefeuille clients. Ce n'est pas le cas partout et les dirigeants qui obligent leurs équipes à avoir plusieurs codes d'accès en fonction des clients doivent réfléchir au coût du non-management.!

Le CRM doit permettre d'enregistrer l'estimation du potentiel que représente chaque client selon sa propre connaissance du client. Dans certaines sociétés, le chiffre d'affaires potentiel est proposé selon certains critères qui relèvent d'algorithmes en évolution permanente. Le commercial doit pouvoir modifier cette proposition de chiffre d'affaires potentiel en fonction de la réalité de son client que lui seul connaît *via* les réponses qu'il obtient à ses questions.

Afin de mieux exploiter le portefeuille clients et définir les allocations de ressources les plus pertinentes, il convient de rapprocher le chiffre d'affaires réalisé du chiffre d'affaires potentiel. C'est aussi évident que complexe puisque le chiffre d'affaires et le chiffre

d'affaires potentiel ne sont en général pas gérés par les mêmes systèmes informatiques. Le chiffre d'affaires est un élément comptable géré d'abord par l'application de comptabilité client et ensuite par l'application de comptabilité générale et analytique. Le chiffre d'affaires potentiel est géré par le commercial dans son CRM.

Le ratio entre le CA et le CA potentiel permet de définir, par exemple, trois stratégies commerciales :

- moins de 30 % : mon client me teste et me considère comme un fournisseur de second rang ;
- entre 30 % et 60 % : je suis en train de devenir important ;
- plus de 60 % : je suis le premier fournisseur, le fournisseur principal que tous mes honorables confères rêvent de déloger.

Cela implique des stratégies commerciales de type conquêtes, développement et fidélisation.

Chacune de ces stratégies engendre la mobilisation de ressources humaines, techniques et financières différentes, et toutes les ressources de toutes les entreprises ont leur limite. L'importance de bien choisir est vital et le ratio doit être connu.

Le CRM doit être interfacé avec la comptabilité pour donner accès au ratio. Le diable se cachant dans les détails, les cas de paiement par un tiers, central de paiement, grand compte doivent être identifiés pour conserver la justesse des décisions.

La bonne nouvelle d'une interface entre la comptabilité et le CRM se trouve également dans l'information de qualité de règlement des clients qui permet au commercial d'une part, de mieux négocier avec son client et, d'autre part, d'éviter de continuer à commercer avec un mauvais payeur.

2.7.1.3. Fiabilisation des prévisions commerciales

Dans un marché atone et hyper concurrentiel, la vie du responsable commercial est suspendue à l'atteinte des objectifs, objectifs à la définition desquels il n'a pas toujours été associé mais qu'il doit atteindre au risque que ce soit à un nouveau manager que la direction demande de le faire …

C'est pourquoi, dans de nombreux cas, le responsable commercial, en plus de sa mission de manager, est également en charge de la réalisation directe d'une partie du chiffre d'affaires. Ce double enjeu de manager et de commercial doit en toute logique s'accompagner de deux accès au CRM, l'un en tant que commercial et l'autre en qualité de manager.

Ces deux profils correspondent à deux missions distinctes et lui permettent de bien comprendre et de mesurer la difficulté comme l'importance de fiabiliser les prévisions commerciales.

Fiabiliser les prévisions commerciales, c'est le résultat de la loi des grands nombres. À l'échelle d'une affaire, elle se fait ou elle ne se fait pas, mais à l'échelle d'un nombre important d'affaires,

attacher un pourcentage de chance de réaliser l'affaire a du sens pour le résultat global.

Aujourd'hui, il ne suffit plus de s'engager sur un chiffre et de le réaliser, il faut la manière. Même si la gestion fait partie, au plan académique, des sciences « molles », les directions ne supportent pas les écarts entre prévision et résultat, et les systèmes de gestion rendent tellement transparentes le quotidien que les marges de manœuvre deviennent inexistantes. Le doigt mouillé et le sens du vent ne sont pas dans les manuels, il faut du *process*.

2.7.1.4. Formalisation des processus

Il est possible d'épiloguer longuement sur le bien-fondé de *processer* l'action commerciale, la bataille est perdue d'avance. La bonne réaction est celle qui vise à mettre de la souplesse dans l'interaction avec le client et de la rigueur dans les éléments qui permettent de passer d'une étape du cycle de vente à la suivante.

Le CRM doit permettre d'une part, de positionner la date de signature, de décision, d'engagement du client et, d'autre part, de permettre de responsabiliser le commercial sur les éléments factuels qui autorisent le passage d'une étape à l'autre, en limitant le nombre d'étapes et en étant attentif à limiter le nombre d'étapes.

Concrètement, au plan méthodologique, il convient de définir les principales étapes de la vente selon le *business model* de l'entreprise. En partant par la fin, c'est même souvent plus facile de formaliser les éléments factuels de chaque étape : prise de contact, remise de propositions, accord verbal donné explicitement par le client, signature par le client, voire la validation par l'entreprise. En effet, les risques clients perçus par les entreprises conduisent certains processus de vente à intégrer la validation, technique, financière, juridique dans l'acceptation de la commande.

En conséquence, les logiciels de CRM doivent permettre de positionner le montant estimé, les principales étapes et les pourcentages de réussite correspondant. Cette structuration de la démarche fait partie des tâches que le manager doit vérifier dans sa relation avec le commercial afin de sécuriser le processus de vente et de fiabiliser les prévisions commerciale.

BtoB : exemple de cycle de vente et de pondération des étapes

Sur la base du modèle ci-après, vous pourrez mieux préciser votre propre modèle de processus et de prévision de réussite pour l'implémenter dans votre système de gestion des relations avec vos clients (CRM).

Voir tableau ci-après.

Plusieurs scénarios sont possibles, il convient de les adapter à chaque contexte et surtout de veiller à ce que ce soit le prospect/client qui donne les éléments de réponses et non que ce soit le commercial qui les imagine à la place de son interlocuteur !

Le point de vigilance est dans l'arbitrage à faire lorsqu'il y a plusieurs cycles

Les étapes du cycle de vente	Questions à poser	Éléments factuels à obtenir	% de chance de conclure de 0 à 100 %
Prospection			0
Qualification	Elément de qualification	Elément de qualification	10
Projet qualifié	Vérification en interne	Validation client	15
Rédaction proposition commerciale	Intensité concurrentielle		20
Remise de proposition	Validation date et circuit de décision	Réception de la proposition	20
Suivi de proposition	% de chance de réussite	% de chance de réussite	30
Négociation	Qui reste dans la « short list » ?	Concurrence, appréciation de l'offre	45
Négociation favorable		Eléments contractuels	60
Accord verbal		Il l'a dit !	80
Décision		Accord client	90
Acceptation interne		Accord interne	100
Suivi relation client	Penser à développer les opportunités d'affaire !	Mise en relation interne, recommandation	

de vente dans l'entreprise. Par exemple, des « ventes simples » avec un « bon pour accord » émis par le client et des ventes complexes avec réponse à cahier des charges par exemple.

Pierre Guépet, *DCF*

2.7.2. E-CRM et M-CRM

Le *Customer Relationship Management*, également appelé (Gestion de la Relation Client) consiste à intégrer des processus transversaux liés à la vente, au marketing et aux services clients dans une idée d'optimisation et d'amélioration de la gestion de la relation client. D'une manière plus générale, le CRM a pour objectif d'améliorer la connaissance des clients, de fidéliser les meilleurs clients et de développer la valeur du client.

On l'a vu, le comportement des consommateurs a bien évolué, ces derniers se servent bien plus qu'avant des nouvelles technologies pour effectuer leurs achats. De ce fait, les entreprises se doivent d'utiliser les mêmes canaux. Avec l'émergence des nouveaux canaux de distribution, les entreprises ont dû adapter leurs outils de CRM pour voir apparaître des sous-ensembles tels que l'e-CRM et le m-CRM.

Le *e-CRM Electronic Customer Relationship Management* concerne la gestion de la relation client sur Internet, les entreprises s'en servent principalement à travers l'e-mailing, les techniques de personnalisation de leur site Web, les forums ou encore les systèmes de discussion instantanée qui permettent d'interagir directement avec le consommateur. Le système des cookies est également très utilisé et permet notamment de proposer au client une navigation bien plus proche de ses attentes sans lui avoir posé la moindre question au préalable.

Le *m-CRM Mobile Customer Relationship Management* englobe, quant à lui, la relation qu'une entreprise a avec ses clients *via* les téléphones mobiles et tablettes. Cette relation se déroule principalement par l'intermédiaire d'applications telles que la géolocalisation des points de ventes, les applications marchandes mais également par les systèmes d'alerte SMS quand la commande est arrivée en magasin par exemple.

Toutes les entreprises le savent, fidéliser un client coûte en général cinq fois moins cher que d'en conquérir un nouveau, c'est pourquoi les outils de e-CRM et de m-CRM doivent être maîtrisés. La fidélisation d'un client passe par sa satisfaction, celle-ci est largement stimulée par ces outils du fait notamment de la relation personnalisée qu'ils offrent.

Bien que l'efficacité des outils e-CRM et m-CRM peut accroître considérablement le chiffre d'affaires d'une entreprise, ils restent cependant complexes et risqués à mettre en œuvre. En effet, comme l'explique Gilles Venturi, PDG de Soft Computing, la mise en place d'un outil e-CRM « *c'est un projet qui dure en moyenne dix mois et coûte de 25 000 à 50 000 euros par utilisation sur trois ans.* »[154]

Quentin Briquet, *Leroy Merlin*

153. http://www.targa-consult.com/sc
progiciels-bancaires.html

2.7.3. Les objets connectés

Depuis quelque temps, l'évolution technologique a apporté son lot de nouveaux produits « high-tech » et l'expression d'un monde connecté est de plus en plus vraisemblable depuis l'apparition des objets connectés.

Qu'est-ce qu'un objet connecté ? Un « objet connecté » ou « Internet des objets » est un outil qui ne possède pas de caractéristiques propres lui permettant de se connecter à Internet mais qui passe par un intermédiaire pour y parvenir. De plus, ces objets ont pour but de collecter des données et de proposer une interactivité avec l'utilisateur.

Le monde professionnel se dirige vers une utilisation croissante des objets connectés. Ainsi, selon une étude du cabinet de conseil Deloitte réalisée début 2015, « *60 % des objets connectés sans fil seront achetés, payés et utilisés par des entreprises* » . La capacité de prévention et d'anticipation des solutions qu'offrent ces objets constitue un facteur de développement de ces outils pour les entreprises. Celles-ci les intègrent de différentes façons :

- Au niveau de la gestion dite « technique », tout d'abord sur des domaines tels que la sécurité, l'énergie ou la santé. Ainsi, l'utilisation d'objets connectés permet une gestion intelligente de l'entreprise et plus automatisée grâce à divers capteurs ou autres outils qui analysent et permettent une anticipation d'événements divers.
- Au niveau de la gestion managériale : les entreprises souhaitent revoir le management interne par le biais des objets connectés pour faciliter la gestion des salariés et améliorer l'expérience au travail. Ainsi, dans certaines entreprises, on trouve des objets connectés en charge de contrôler l'accès aux entreprises, le déplacement des salariés dans l'entreprise, mais aussi des casques de chantier et des lunettes connectées pour les salariés sur le terrain.

Alexis Obellianne, *Checkyourevent*

154. http://laurence.mollard.free.fr/MEMOIREwebCRM.htm#_Toc516762390
155. https://www.aruco.com/2015/02/objets-connectes-ventes-entreprises-deloitte/MEMOIREwebCRM.htm#_Toc516762390

3. Cartographie des nouveaux métiers commerciaux et de leurs outils digitaux

Devant la profonde transformation de la fonction commerciale imposée par un client devenu omnicanal et surinformé, les entreprises déploient de nouveaux outils, principalement digitaux. Les services commerciaux et marketing se renforcent et s'agrémentent de nouvelles fonctions en lien avec cette digitalisation du commerce. Le foisonnement actuel d'études ou de publications sur ces thématiques témoigne d'un phénomène généralisé mais contrasté.

En effet, si les entreprises ont conscience que le digital aura un fort impact sur leur modèle d'affaires et que, désormais, aucune entreprise n'est à l'abri de se faire *disrupter*[156] par une start-up selon un phénomène qualifié désormais d'uberisation, elles n'ont pas pour autant toutes mis en œuvre les remparts adéquats contre ces menaces. En effet, le chemin qui mène à la digitalisation de la fonction commerciale est long et complexe. Il requiert des ressources importantes et entraîne une profonde réorganisation de l'entreprise, qui n'est possible qu'à la condition d'un engagement fort des dirigeants… et des personnes concernées.

Devant cette profonde transformation du marketing et devant les parcours contrastés des entreprises engagées sur ce chemin , il convient de tenter de dresser une cartographie de ces nouveaux outils ou de ces nouveaux métiers réellement mis en œuvre au sein de nos entreprises. Les données recueillies par les élèves du Cnam, insérés dans le tissu économique par la voie de l'alternance, n'ont pas vocation à être représentatives. Elles ne sont qu'une photographie incomplète des outils ou métiers récemment mis en œuvre par leurs entreprises. Nous espérons, néanmoins, que ce modeste matériau empirique pourra tout de même nourrir la réflexion passionnante mais encore inachevée concernant la transformation digitale de la fonction commerciale.

Martine Fournier & Jean-Pierre Mouline,
Université de Lorraine/Cerefige

156. On doit l'invention du terme de « disruption » à Clay Christensen en 1997. Un article récent revient sur l'ampleur de ses travaux : http://www.lenouveleconomiste.fr/faut-il-debrancher-monsieur-disruption-29170/

157. La récente étude (novembre 2015) de TIPS TANK montre que les entreprises intermédiaires ont entamé leur transformation digitale mais que les freins sont nombreux. Si la menace d'uberisation est bien intégrée, la transformation digitale reste difficile à mettre en œuvre. L'étude est consultable à cette adresse : http://www.e-marketing.fr/Thematique/etudes-1000/Breves/etude-transformation-digitale-freins-solutions-262315.htm?utm_campaign=AddThis&utm_source=twitter&utm_medium=social#.VoFxCFKb7gl

La digitalisation de la fonction commerciale

Fiche de synthèse entreprise

Fiche signalétique entreprise - Class'Croute - Restauration rapide - 9 rue Joseph Cugnot – Metz (57) - 9 employés - Contact : Alexandre Creusat	
Nouveaux métiers commerciaux Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ? Développement d'une force de vente (commerciaux) afin de développer la partie traiteur.	
Outils commerciaux digitaux Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise : **- Au niveau du service marketing ?** Site de vente en ligne. Développement du prépaiement avec la carte de fidélité. Mise en place d'un portail pour les franchisés afin de regrouper toutes les informations (boutique virtuelle, vente en ligne, commande fournisseur, intranet). **- Au niveau du service communication ?** Envoi d'@mailing toute les semaines *via experian*. **- Au niveau de la force de vente ?** Envoie d'@mailing selon les besoins du franchisé selon les promotions qu'il souhaite. Datapress pour l'envoi de communiqués de presse. **- Au niveau du circuit de distribution ?** Mise en place d'écrans dynamiques en boutique. Réseaux sociaux (Twitter, Facebook, Instagram et Google+) - **Au niveau de l'après-vente ?** Gestion des plaintes via notre site Internet.	

Fiche signalétique entreprise

- DIAC
- Crédit spécialisé et intermédiaire d'assurances
- 14 avenue du Pavé Neuf – Noisy-le-Grand (93)
- 1 310 employés
- Contact : Clément Balzani

Nouveaux métiers commerciaux

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- **Au niveau du service marketing ?**

CEDF a été mis en place. C'est un programme qui permet de suivre toute l'activité de la DIAC (programme provenant du groupe SAP).

- **Au niveau du service communication ?**

Les newsletters Renault et DIAC ont été digitalisées afin d'informer le réseau des événements.

- Au niveau de la force de vente ?

CEDF permet aux régions de récupérer les performances de l'activité pour une meilleure gestion des managers dans leurs affaires.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

La digitalisation a permis de créer des plateformes d'après-vente.

Fiche signalétique entreprise - SAGEST' - Secrétariat externalisé - 3, rue du Coteau – Heillecourt (54) - 3 salariés - Contact : Charlotte Woffler	

Nouveaux métiers commerciaux

Notre société est un secrétariat externalisé et mutualisé. Nous effectuons la gestion administrative de nos clients.

La société emploie une commerciale. Elle utilise ainsi les outils d'e-mailing, de prospection téléphonique ainsi que de rendez-vous sur le terrain. La société n'ayant qu'un an et demi, aucun nouveau métier issu de la digitalisation n'a encore eu le temps d'apparaître.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau de la force de vente ?

Nous utilisons le Google Drive pour un partage de fichiers et le logiciel Dolibarr afin d'effectuer nos devis et factures.

Fiche signalétique entreprise - Boulanger - Vente d'électroménager et multimédia - Boulevard de la Solidarité – Metz (57) - 40 employés - Contact : Émeline Koch	

Nouveaux métiers commerciaux

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau de la force de vente ?

Le logiciel intranet de l'entreprise permet aux vendeurs de connaître la disponibilité des produits en magasin ou à l'entrepôt, de faire une facture à un client informatiquement, de réaliser des commandes, de planifier des livraisons pour les clients et d'éditer des étiquettes prix.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Le click and collect permet à nos clients de réserver un produit sur notre site internet que nous avons dans le point de vente et de pouvoir aller le chercher une heure après l'avoir commandé. Le produit est donc retiré du linéaire et il est préparé pour le donner au client dès son arrivée au point retrait du magasin.

- Au niveau de l'après-vente ?

La dématérialisation des factures (le détail de la facture est informatique) de nos clients permet aux techniciens du SAV de savoir :

- quand l'achat du produit a été réalisé pour rembourser ou échanger le produit du client contre un avoir ;
- quand l'achat du produit « en panne » a été réalisé afin de savoir si le produit est toujours couvert par la garantie ;
- quelles pièces détachées il faut pour réparer le produit.

Fiche signalétique entreprise

- Chronopost
- Transport
- 3, avenue Gallieni – Gentilly (94)
- 3 500 employés
- Contact : Florian Baron

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

L'ingénieur d'affaires : il planifie les enjeux commerciaux et techniques d'un projet. Il est la force technique lors d'un appel d'offres en support du commercial. Il est rattaché à la force de vente chez Chronopost.

L'intégrateur web : métier à dominante très technique, il se positionne entre l'informatique et le webdesign. Son rôle est de créer des pages web propres à l'entreprise, prêtes à être mise en ligne. Il est rattaché à la cellule marketing.

Le responsable CRM : il est en charge de mettre en place un programme de relation avec le client, il fait aujourd'hui partie des métiers important à la stratégie de l'entreprise.

Le responsable marketing et marketing online : il a pour mission de décliner la stratégie marketing/communication de l'entreprise sur les nouveaux médias, il a une parfaite connaissance des TIC.

Webdesigner : il est chargé de concevoir et de designer l'interface du site Web en tenant compte des contraintes d'ergonomie et de la politique d'entreprise.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Site Internet marchand dans le but de faire connaître les services que rend Chronopost et l'estimation du coût de l'envoi.

- Au niveau du service communication ?

En interne, reporting mensuel des chiffres, magazine trimestriel sur la politique de l'entreprise, informations, sensibilisation du personnel, interview… En externe présence sur les réseaux sociaux.

- Au niveau de la force de vente ?

Envoie d'@mailing selon les besoins du franchisé selon les promotions qu'il souhaite. Datapress pour l'envoi de communiqués de presse.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Logiciel CRM SFA qui permet aux commerciaux de remplir leur visite, leur contrat, leur phase de prospection. Le logiciel comporte aussi des interfaces pour communiquer et échanger, messagerie instantanée, planning…

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Un service clientèle et une fonctionnalité sur le site internet permettent aux clients de porter leurs réclamations.

Fiche signalétique entreprise

- Orange Business Services
- Télécommunications à destination des entreprises
- 3 rue du Tapis Vert – Nancy (54)
- 20 000 employés dédiés au service des entreprises
- Contact : Hélène Rionde

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Les vendeurs spécialisés IT commercialisent des solutions permettant aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'informations, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes. Ce type de métier s'est développé dans le secteur commercial afin que la marque reste à la pointe de la technologie.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service communication ?

Le site Internet où sont déclinées toutes les offres de l'entreprise, le client peut ainsi consulter librement toutes les solutions existantes. Le site Internet est mis à jour par le service communication.

- Au niveau de la force de vente ?

Envoie d'@mailing selon les besoins du franchisé selon les promotions qu'il souhaite. Datapress pour l'envoi de communiqués de presse.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Le circuit de distribution est constitué de la force de vente concernant les professionnels.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Les équipes de services techniques sont également équipées de tablettes afin de remplir des formulaires en temps réel lors des interventions, de passer des commandes ou de vérifier les stocks

Fiche signalétique entreprise

- MAAF
- Assurances
- Chauray – Niort (79)
- 7400 employés
- Contact : Jean-Baptiste Godot

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

- Mise en place d'applications sur smartphones et tablettes, permettant aux clients de gérer leurs contrats, avoir tous les contacts utiles et faire le suivi de leurs dossiers.
- Présence sur les différents réseaux offerts par internet pour communiquer directement avec les clients et prospects.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Des clips vidéo explicatifs des contrats sont mis en ligne sur YouTube et Dailymotion par exemple. Le nombre de visualisations ainsi que les commentaires laissés sont des indicateurs pour l'entreprise.

- Au niveau du service communication ?

La marque est très présente sur Internet, elle est très dynamique notamment sur tous les réseaux d'échange pour réussir à maintenir et améliorer la satisfaction de ses clients ainsi que l'image de marque.

- Au niveau de la force de vente ?

Les assurés sont avertis par mail et sur leurs espaces clients, lors d'actions commerciales. Par exemple, en termes d'assurance-vie, les détenteurs seront avertis d'une période de dépôt sans frais.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Les agences sont complétées par la mise en place d'applications smartphones et tablettes mais aussi informatiques, permettant d'éditer des documents comme par exemple une carte verte, ou encore de déclarer un sinistre.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Le Service Relation Qualité Client utilise un logiciel de détection des insatisfactions client sur le Net. Il repère des mots clés pouvant témoigner d'un mécontentement. Cela permet aux collaborateurs de s'entretenir directement avec la personne insatisfaite.

Fiche signalétique entreprise

- Geopowair
- Énergies renouvelables
- ZI Wolser – Dudelange (L)
- 10 employés
- Contact : Jérôme Pinheiro

Nouveaux métiers commerciaux

La société Geopowair a été créée en 2012, elle n'a que trois ans d'ancienneté. Les fonctions commerciales que l'on retrouve dans l'entreprise sont le développement des ventes directement chez le consommateur, mais également chez les professionnels qualifiés.

La communication, la publicité média et hors-média sont également des fonctions importantes au sein de Geopowair.

Ces différentes fonctions sont rattachées au service commercial de la société.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Nous avons développé un site Internet qui nous permet de pouvoir proposer de nouvelles solutions de chauffage directement aux consommateurs mais également aux professionnels grâce à une rubrique PRO. Les particuliers ont la possibilité de nous demander des devis, il leur suffit simplement de remplir un formulaire sur notre site Internet, et nous traitons les informations en interne.

- Au niveau du service communication ?

Plusieurs logiciels sont à notre disposition afin de créer des supports visuels (GIMP, Photoshop). Les réseaux sociaux sont des outils internet très importants, car ils nous permettent de rester proches des particuliers et donc d'observer leurs besoins, communiquer sur nos événements, nos offres, etc. (Facebook, Twitter, LinkedIn).

- Au niveau de la force de vente ?

Les assurés sont avertis par mail et sur leurs espaces clients, lors d'actions commerciales. Par exemple, en termes d'assurance-vie, les détenteurs seront avertis d'une période de dépôt sans frais.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Les agences sont complétées par la mise en place d'applications smartphones et tablettes mais aussi informatiques, permettant d'éditer des documents comme par exemple une carte verte, ou encore de déclarer un sinistre.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Nous utilisons des logiciels qui ont été développés en interne par notre bureau, ils leur permettent de rassurer les clients sur leur consommation et le retour sur investissement.

Fiche signalétique entreprise

- Oxom
- Publicité en ligne
- 54, rue Saint-Lazare - Paris (75)
- 7 employés
- Contact : Valentin Champion

Nouveaux métiers commerciaux

• Business Developer
• Advertising Operator
• Technical Advertising Operator
• Publisher Anger
• Publisher Developer
• Customer Success Analyst

Tous ces nouveaux métiers sont rattachés au service commercial et marketing.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Des clips vidéo explicatifs des contrats sont mis en ligne sur YouTube et Dailymotion par exemple. Le nombre de visualisations ainsi que les commentaires laissés sont des indicateurs pour l'entreprise.

- Au niveau du service communication ?

Google Analytics, SimilarWeb.

- Au niveau du service communication ?

Excel, PowerPoint, Word, Photoshop, Suite Adobe.

- Au niveau de la force de vente ?

CRM propriétaire et outils d'optimisation de la gestion de dossiers tels que Sortd et Streak.

-Autres ?

Adserver propriétaire, PicPic, Notepad++, HydeMyAss.

Fiche signalétique entreprise

- NPG Wealth Management
- Assurance vie
- 38 Parc d'activité – Capellen (L)
- 150 employés
- Contact : Julie Nicoletta

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Les nouvelles fonctions apparues sont les postes qui vont augmenter les performances de l'entreprise en termes d'organisation (au service des ressources humaines). Ils utilisent également de plus en plus de logiciels leur permettant de faciliter leurs tâches quotidiennes. Les logiciels sont rattachés à tous les services.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Le changement du site Internet et le développement des offres proposées aux clients.

- Au niveau du service communication ?

Le site Internet pour communiquer avec les clients et l'Intranet pour la communication en interne.

- Au niveau de la force de vente ?

Les logiciels afin d'être plus rapide et de mieux gérer les données.

Fiche signalétique entreprise

- Leroy Merlin
- Distribution spécialisée en bricolage
- Houdemont (54)
- 200 employés
- Contact : Justine Colas

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Leroy Merlin a dû s'adapter aux nouvelles technologies telles qu'internet et les nouveaux services (drive, etc.). Ainsi, tous les conseillers de vente doivent connaître leurs produits présents en magasin ainsi que ceux présents sur Internet. De même, Leroy Merlin a développé ses services, notamment avec le retrait « 2 heures ». Ainsi, le service logistique va aussi être impacté par ces nouvelles fonctions.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Tous les magasins Leroy Merlin utilisent plusieurs logiciels qui permettent de visualiser les stocks, les opérations commerciales, les résultats, etc.

- Au niveau du service communication ?

Nous sommes présents sur le réseau social Facebook et nous tenons à jour un site Internet marchand.

- Au niveau de la force de vente ?

Un outil permet de faciliter les tâches aux conseillers de vente : le BOM.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Leroy Merlin propose la livraison à domicile, la location de véhicules, le retrait 2 h.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Nous disposons d'un service après-vente.

Fiche signalétique entreprise - SOVAB - Industrie automobile - Zone industrielle de Batilly – Batilly (54) - 3000 salariés - Contact : Laetitia Dalbin	
Nouveaux métiers commerciaux La société Geopowair a été créée en 2012, elle n'a que trois ans d'ancienneté. Les fonctions commerciales que l'on retrouve dans l'entreprise sont le développement des ventes directement chez le consommateur, mais également chez les professionnels qualifiés. Aucun service marketing sur le site de Sovab.	
Outils commerciaux digitaux Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise : **- Au niveau du service communication ?** Mise en place d'écrans d'information et de communication au restaurant d'entreprise. Cet outil est piloté à distance par le service communication quotidiennement.	

Fiche signalétique entreprise

- Auchan
- Grande distribution
- 127, boulevard Lobau – Nancy (54)
- 180 employés
- Contact : Manon Poincelo

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Le développement d'Internet et des réseaux sociaux a permis la création d'un nouveau métier dans l'entreprise : le Community Manager. Il gère les comptes de l'entreprise sur les réseaux sociaux et assure le lien entre la clientèle et l'entreprise.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Des logiciels polyvalents mis à disposition des cadres et qui leur permettent d'être au courant de ce qui se passe dans d'autres magasins de l'enseigne ou d'être au courant des actualités d'autres métiers du groupe.

- Au niveau du service communication ?

Le site Internet, les comptes sur les réseaux sociaux.

- Au niveau de la force de vente ?

Mise à disposition d'une machine nommée « TIM », facilitant le travail de l'ELS.

- Au niveau du circuit de distribution ?

La mise en place du drive, de la livraison à domicile.

Fiche signalétique entreprise

- Numalliance
- Parc d'activité – Saint-Michel-sur-Meurthe (88)
  Contact : Mélanie Caillet

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Développeur projet ERP (fonction commune) / Référenceur et rédacteur web (fonctions marketing) / assistante marketing.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service communication ?

Réseaux sociaux : création d'un compte Twitter.

- Au niveau de la force de vente ?

Tablette : démonstration de vidéo directement au client grâce à wistia et box.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Les agences sont complétées par la mise en place d'applications smartphones et tablettes mais aussi informatiques, permettant d'éditer des documents comme par exemple une carte verte, ou encore de déclarer un sinistre.

- **Autres ?**

Un projet d'ERP est en place afin de regrouper l'ensemble des fonctions pour répondre à la nécessité du Big Data et de l'analyse des données.

Fiche signalétique entreprise

- Auchan
- Grande distribution
- 127, boulevard Lobau – Nancy (54)
- 180 employés
- Contact : Mickael Roll

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

- Webmarketeur rattaché au service marketing.
- Trafic manager rattaché au service marketing.
- Chef de projet digital rattaché au service marketing.
- Digital brand manager rattaché au service marketing.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Site Internet non marchand de l'entreprise, tablette interactive en magasin pour renseigner les clients, page Facebook.

- Au niveau du service communication ?

Appareil portatif « TIM », qui permet de passer des commandes, gérer les stocks.

- Au niveau de la force de vente ?

Les assurés sont avertis par mail et sur leurs espaces clients, lors d'actions commerciales. Par exemple, en termes d'assurance-vie, les détenteurs seront avertis d'une période de dépôt sans frais.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Site marchand « auchan.fr », site Internet marchand dédié aux commandes pour les Drive Auchan.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Logiciel de suivi de réparation en ligne.

Fiche signalétique entreprise

- France Transfo
- Industriel
- Voie Romaine – Maizières-lès-Metz (57)
- 250 salariés
- Contact : Nacera Mekharbeche

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Pas de fonction marketing au sein de l'entreprise (gérée par le Groupe Schneider Electric).

Apparition d'un nouveau métier : ingénieur technico-commercial.

Celui-ci est rattaché au service Tendering (commerce).

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service communication ?

Il existe un outil appelé BFO (Bridge Front Office) : outil de communication entre le front office & le back office. La communication, au sens global du terme, est gérée au niveau du groupe Schneider Electric.

- Au niveau de la force de vente ?

Outil Eocr : outil de chiffrage pour les transformateurs.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Logiciel BAAN : logiciel de traitement des commandes.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Logiciel CRM.

Fiche signalétique entreprise - Original Events - Événementiel - 10, rue Amable Tatsu – Metz (57) - 3 employés - Contact : Perrine Hahl	É
Nouveaux métiers commerciaux Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ? Aucune.	
Outils commerciaux digitaux Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise : **- Au niveau du service communication ?** Site Internet et le réseau social Facebook.	

Fiche signalétique entreprise

- Derichebourg Propreté
- Prestataire de service de nettoyage
- 22, rue Cité du Canal – ZI du Canal – Champigneulles (54)
- 300 employés
- Contact : Pierre Étienne

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Le responsable CRM : il est en charge de mettre en place un programme de relation avec le client, il fait aujourd'hui partie des métiers importants pour la stratégie de l'entreprise (service marketing).

Webdesigner : il est chargé de concevoir et de designer l'interface du site web en tenant compte des contraintes d'ergonomie, et de la politique d'entreprise (service marketing).

Directeur régional : il est en charge de la gestion de l'ensemble des agences de la région. Mais également de faire le lien entre les différentes agences et le siège (service commercial).

Directeur commercial France : il permet de faire le point avec les directeurs régionaux, et de régler les problèmes importants concernant certains sites ou prospects. Récolter et analyser les reportings commerciaux (service commercial).

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Site Internet dans le but de faire connaître les différents services que propose l'entreprise.

- Au niveau du service communication ?

En communication interne, un progiciel qui regroupe les informations des différents employés de l'entreprise. Sponsoring, un choix fait par région (cette année sponsoring avec la Nationale 2 de handball de Nancy).

- Au niveau de la force de vente ?

Outil Eocr : outil de chiffrage pour les transformateurs.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Le logiciel CRM ayant pour but de simplifier la tâche commerciale et d'améliorer la productivité.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Des tablettes afin d'effectuer les contrôles des prestations, avec un récapitulatif sur l'année des différents contrôles réalisés par nos chefs de secteur sur le site. Une visibilité par le client sur une plateforme Internet.

Fiche signalétique entreprise - Applicam - Monétique - 2, avenue Sébastopol – Metz (57) - 78 employés - Contact : Driss Remmas	

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Community Manager : rattaché au service web et communication.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

DoubleTrade, WordPress.

- Au niveau du service communication ?

DoubleTrade, WordPress, plaquettes numériques, QR codes.

- Au niveau de la force de vente ?

Ordinateurs, tablettes, smartphones.

- Au niveau du circuit de distribution ?

Formulaires dématérialisés, mise à jour à distance, télémaintenance.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Ordinateurs, téléphones, FAQ dynamique (permettant une recherche plus fine des réponses).

Fiche signalétique entreprise - Lor'Truffe - Trufficulteur et négociant en truffe - 5, rue de Vigneulles – Saulny (57) - 1 employé - Contact : Camille Roumier	
Nouveaux métiers commerciaux Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ? Création et mise en ligne du site Internet Création d'une page Facebook. Envoi de newsletters trimestrielles.	
Outils commerciaux digitaux Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise : **- Au niveau du service communication ?** Newsletter créant du trafic sur le site, site avec vente en ligne	

Fiche signalétique entreprise - Multimédia Concept - Affichage dynamique - 203, avenue Victor Hugo – Toul (54) - 10 employés - Contact : Sarah Lallement	

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

La responsable communication, avec le développement d'Internet et des réseaux sociaux, a dû changer ses axes de communication et se centrer plus sur le site Internet et la communication sur les réseaux sociaux.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service communication ?

Les sites Internet (un site tout public et un site à destination des professionnels), les comptes sur les réseaux sociaux.

Fiche signalétique entreprise

- Audi Diettert
- Vente et réparations de véhicules
- 35, rue Laydecker – Thionville (57)
- 30 employés
- Contact : Sarah Woeffler

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Le marketing 2.0 (service Marketing) :

- le webmarketing (e-mailing, site Internet, newsletters, etc.) ;
- média social (réseaux sociaux, etc.) avec pour but de préparer le client à l'achat.

La fonction commerciale évolue (service commercial) :

- nécessité d'être à l'écoute du client ;
- apporter des solutions, innover ;
- fidéliser durablement ses clients ;
- rapprochement des fonctions commerciales et marketing.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

- Audi pro (un site Internet mis à disposition pour le service marketing avec différents supports de communication/opérations marketing) ;
- Autres sites Internet.

-Au niveau de la force de vente ?

- Configurateur Audi avec iPad ;
- Site Internet de la concession (pour les modèles d'occasions) ; Newsletter (avec présentation des nouveaux modèles).

-Au niveau de l'après-vente ?

- Newsletter (avec offres promotionnelles du SAV) ;
- Application mobile (permet de prendre RDV au SAV en un clic) ;
- Site Internet de la concession (offres promotionnelles SAV + prendre RDV via Internet).

Fiche signalétique entreprise

- Schneider Electric
- Métallurgie
- Voie Romaine – Pont de Semécourt – Maizières-les-Metz (57)
- 560 employés
- Contact : Florian Vagner

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

« Suppression » du service marketing France Transfo. Il est maintenant rattaché au marketing global de la *Line Of Business Transformer*.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Bridge Front Office.

- Au niveau du service communication ?

Spice et WebEx.

- Au niveau de la force de vente ?

Bridge Front Office et eOcr.

- Au niveau du circuit de distribution ?

MySE et PRM (Partner Relationship Management).

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Speed (pour la commande de pièces détachées).

Fiche signalétique entreprise

- GRDF
- Distributeur de gaz naturel en France
- 1, rue de la Commanderie – Nancy (54)
- 11 835 employés
- Contact : Victoria Demandre

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

Les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues chez GRDF sont les suivantes :

- marketing opérationnel ;
- démarche grand compte (c'est-à-dire des contrats avec des clients sur du long terme sur plusieurs projets et non sur un seul comme auparavant).

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Un site Internet est disponible pour les clients souhaitant savoir s'il existe du réseau gaz à proximité de leur domicile. Pour ensuite entreprendre des démarches de raccordement gaz naturel.

-Au niveau du service communication ?

L'utilisation de Rapid'site : un « mini site » éphémère en interne comme à l'externe sur différents événements.

-Au niveau de la force de vente ?

L'utilisation d'un iPad pour montrer et envoyer directement aux clients des fiches références des solutions énergétiques gaz naturel.

-Au niveau du circuit de distribution ?

Sur le site grdf.fr, il existe plusieurs rubriques pour les entreprises mais aussi pour les particuliers pour trouver la solution de raccordement qui leur correspond.

-Au niveau de l'après-vente ?

L'accueil du distributeur est disponible pour les entreprises comme pour les particuliers. Les clients peuvent faire leurs demandes sur le site Internet de GRDF.

Fiche signalétique entreprise

- Fromagerie E.Graindorge
- Production et distribution de Fromage
- 42, rue du Général Leclerc – Livarot (14)
- 300 salariés
- Contact : Vincent Speroni

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

- Responsable logiciel GRC, rattaché au service informatique. Il a pour objectif de gérer les différents problèmes liés au logiciel et s'occupe de la formation des différents utilisateurs.
- Responsable commercial Grand Est. Son activité consiste à gérer les centrales d'achats de l'Est et de manager les commerciaux implantés sur le secteur.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service communication ?

Création du site Internet permettant de présenter la société et s'informer sur les actualités.

- Au niveau de la force de vente ?

Logiciel de GRC permettant de répertorier les relevés du prix et les comptes rendus de visites. Ordinateurs portables mis à disposition des commerciaux.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Site Internet avec rubrique contact pour les clients finaux en cas d'insatisfaction ou lors de besoins d'informations.

Fiche signalétique entreprise

- Auchan
- Grande distribution
- Avenue Eugène Pottier – Tomblaine (54)
- 250 employés
- Contact : Victoria Demandre

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

De nouveaux concepts sur la ligne de caisse font apparaître de nouveaux logiciels de gestion avec lesquels les salariés sont amenés à travailler. À Auchan Tomblaine, on voit notamment depuis le mois de décembre s'installer le concept des Rapid'Auchan (concept qui consiste à laisser les clients scanner leurs produits eux-mêmes et à les encaisser en caisse rapide). Ce concept nécessite d'importants moyens marketing et de communication, notamment pour recruter le client. Il y a deux logiciels qui vont permettre d'utiliser ces outils : un logiciel pour les encaissements et les suivis des scanners, et un logiciel directement dans le scanner utilisé par le client.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Le recrutement client pour les nouveaux concepts caisse ou les activités au sein du magasin vont nécessiter que les chargés des opérations mettent en valeur leurs prestations et leurs services en avant sur le site Internet du magasin ainsi que sur la page des réseaux sociaux.

-Au niveau du service communication ?

Aller vers le client et l'initier aux nouveaux concepts va être essentiel. Également, les bornes digitales placées dans la galerie du magasin pour diffuser de l'information est un nouveau concept digital servant à la communication.

-Au niveau de la force de vente ?

Les automates permettant aux clients de se débrouiller sans personnel du magasin (comme par exemple, les bornes photos, les bornes factures, etc.) vont amener les clients et le personnel du magasin à savoir se servir de nouveaux outils, de nouvelles plateformes et donc de nouveaux outils digitaux.

-Au niveau du circuit de distribution ?

Le service drive par exemple demande l'utilisation de nouveaux logiciels de gestion des commandes.

-Au niveau de l'après-vente ?

Le service dispose désormais d'un nouveau service de location de matériel et de camionnettes demandant une maîtrise de nouveaux logiciels et plateformes digitales pour gérer les locations.

Fiche signalétique entreprise

- Danone Produits Frais
- Agroalimentaire
- 150 boulevard Victor Hugo – Saint-Ouen (93)
- 100 000 employés (total groupe)
- Contact : Clara Stephano

Nouveaux métiers commerciaux

Quels sont les nouvelles fonctions marketing ou commerciales apparues dans l'entreprise au cours des 10 dernières années ? À quels services sont-elles rattachées ?

- Webdesigner : il est chargé de concevoir et de designer l'interface du site web en tenant compte des contraintes d'ergonomie, d'utilisabilité et d'accessibilité.
- Community Manager : aussi appelé « animateur de communauté Internet », son rôle est de faire le lien entre la marque et son public sur Internet en tenant compte de leurs attentes mais aussi de leurs besoins.
- Responsable éditorial web : il veille à l'intégration des contenus qu'il rédige pour capter l'attention des internautes, tout en garantissant l'accroissement du trafic du site web en optimisant les mots clés par exemple.
- Content curator : il a pour rôle de trouver, d'organiser mais aussi de partager le contenu sur lequel il travaille, pour le mettre en ligne en veillant à la pertinence du sujet traité.
- Social media manager : il observe l'évolution de la concurrence et l'e-réputation de la marque.
- Chef de projet web : il est l'interlocuteur clé entre les intervenants internes et externes de l'entreprise comme les graphistes, les développeurs, les webdesigners, dans le but de développer le site internet et optimiser ainsi que valoriser sa visibilité.
- UX designer : il a en charge l'optimisation du parcours client lors de sa navigation sur le site Internet.
- Consultant search marketing : il doit optimiser la présence de la marque sur les moteurs de recherche. Un seul objectif : améliorer la visibilité du site internet dans le but d'accroître son trafic.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Site Internet non marchand, uniquement dans le but de faire connaître les valeurs et l'histoire du groupe.

-Au niveau du service communication ?

- « Dan On » permet de réunir les consommateurs au sein d'une même communauté grâce à laquelle ils peuvent obtenir des réductions et se tenir informés des actualités ;
- Page Facebook à l'effigie de leur mascotte « G. Ladalle » qui permet de faire vire ce personnage ;
- Les réseaux sociaux permettent aussi de recruter leurs apprentis par le biais de la page du groupe.

-Au niveau de la force de vente ?

Logiciel permettant à la force de vente de réaliser des relevés en magasin, qui pourront être directement envoyés pour traitement et analyse à l'Administration Des Ventes (ADV) ;

- Logiciel permettant aux promoteurs des ventes de réaliser « des plans à la références » en 2D dans le but de préparer au mieux leur réimplantation en présentant un plan merchandising pertinent ;
- Messagerie instantanée directement reliée aux téléphones des commerciaux grâce à la 3G ;
- Les commerciaux disposent d'une interface leur permettant de faire des remontées au siège (veille concurrentielle).

-Au niveau du circuit de distribution ?

Le circuit principal de ce groupe est celui de la grande distribution. Depuis plusieurs années, ce circuit a subi de nombreuses mutations, dont l'apparition du « drive »

-Au niveau de l'après-vente ?

L'application « Dan On » permet aux consommateurs de porter directement leur réclamation.

Fiche signalétique entreprise

- ArcelorMittal
- Sidérurgie
- Site industriel – Gandrange (57)
- 280 salariés
- Contact : Maxime Kreamer

Nouveaux métiers commerciaux

La fonction achats est un métier relativement récent, apparu il y a une trentaine d'années dans les entreprises. Anciennement délocalisé à Florange, le service achats de Gandrange est aujourd'hui exclusif à son site industriel.

Les trois acheteurs sont amenés à travailler avec tous les autres services de l'usine.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

-Au niveau du service marketing ?

Le service marketing se sert principalement des e-mails ou de communication téléphonique avec les clients, qui sont tous des entreprises (BtoB).

- Au niveau du service communication ?

ArcelorMittal Gandrange ne possède pas de service communication. Cela se fait au niveau du groupe, de renommée mondiale.

- Au niveau de la force de vente ?

ArcelorMittal Gandrange travaille avec des clients qui sont pour la plupart des grandes entreprises (automobile, sidérurgie, construction…) avec des situations plutôt pérennes. Mais afin de se renseigner, Internet ou encore les médias peuvent être une source d'informations.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Le service après-vente s'effectue principalement par e-mails.

Fiche signalétique entreprise

- SNCF
- Transport ferroviaire
- 3, place Thiers - Nancy (54)
- 200 employés
- Contact : Mickaël Fernand

Nouveaux métiers commerciaux

Avec l'apparition des nouvelles technologies de l'information (NTIC) : pour la SNCF, ce nouveau corps de métier a été développé de façon cruciale afin de préserver son attractivité commerciale. Pour cela, l'entreprise a créé un nouveau poste dans l'espace de vente : AEV (Animateur d'espace de vente), il possède aujourd'hui une tablette et un ordinateur pour être en lien direct avec le client connecté du monde actuel.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Développement de la PLV (Publicité sur Lieu de Vente) sur des écrans interactifs et lumineux, notamment dans l'espace de vente. Cette innovation permet à l'entreprise de réduire ses déchets (papiers, cartons d'envois de colis…) mais également dans l'optique d'être en rapport avec les attentes des consommateurs actuels.

-Au niveau du service communication ?

Nouvelles applications mobiles mise en circulation (SNCF, programmes voyageur...) afin de dématérialiser les offres.

-Au niveau de la force de vente ?

Bar infos dans l'espace de vente : le client a accès à un ordinateur pour rechercher et imprimer ses billets avec l'aide de l'animateur d'espace de vente.

Croissance de l'e-billet : l'e-billet permet aux clients d'acheter, d'imprimer et de voyager avec les billets directement achetés depuis leur domicile. Des animateurs d'espace de vente en présence d'iPad et d'iPhone. Mise en place de nouvelles bornes libres services avec un design plus original et plus attractif.

-Au niveau de l'après-vente ?

Mise en place du « digital » : les clients peuvent dès à présent réserver, échanger et se faire rembourser leurs billets sur internet et applications smartphones.

Fiche signalétique entreprise

- SNCF
- Transport ferroviaire
- 5, place Thiers - Nancy (54)
- 240 000 salariés (groupe)
- Contact : Vincent Markut

Nouveaux métiers commerciaux

Depuis l'apparition des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication), la SNCF se devait de les prendre en compte afin d'éviter de perdre de l'attractivité. C'est la raison pour laquelle, depuis une dizaine d'années, un nouveau métier est apparu au service commercial : Animateur Espace Vente > en lien direct avec le client web 2.0 d'aujourd'hui.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

- Au niveau du service marketing ?

Développement de la PLV (Publicité sur lieu de vente) sur des écrans interactifs. En découle deux buts : en premier lieu, un aspect environnemental en limitant la quantité de papier utilisé et en second lieu, être en adéquation avec les habitudes interactives et digitales du client.

-Au niveau du service communication ?

Développement du site Internet et création également des applications sur mobile.

-Au niveau de la force de vente ?

Développement du e-billet = dématérialisation du billet papier.
Apparition des iPads et iPhones, dans le but d'être à la pointe de la technologie.
Mise en place d'un bar infos : mise à disposition du client d'un ordinateur et d'une imprimante pour faire des recherches.
BLS+ (Borne Libre-Service)

-Au niveau du circuit de distribution ?

E-billet.

-Au niveau de l'après-vente ?

Apparition du digital : réclamations/remboursements par Internet ou *via* les smartphones.

Fiche signalétique entreprise

- Sallendra
- programme informatique
- 2, Jacques Villermaux - Nancy (54)
- 5 salariés
- Contact : Alice Minetto

Nouveaux métiers commerciaux

La société Sailendra a été créée en 2008. Les fonctions commerciales et marketing se sont seulement développées en 2013.

Aujourd'hui, seules deux personnes gèrent les fonctions commerciales, marketing et de communication. Ainsi, les nouvelles fonctions commerciales ont été adoptées dès le début.

Outils commerciaux digitaux

Quels sont les outils ou dispositifs digitaux, à visée commerciale, utilisés par l'entreprise :

-Au niveau du service marketing ?

La société est actuellement à la recherche d'un CRM permettant d'alimenter et simplifier la fonction marketing, notamment en termes de gestion de la relation client et prospection.

- Au niveau du service communication ?

Sailendra se développe aujourd'hui sur les réseaux sociaux et envoie chaque mois une newsletter par le biais de mailings (utilisation du service « Sendinblue »).

- Au niveau de la force de vente ?

Utilisation du mail pour premier contact avec les prospects. Les recherches sur les sociétés passent également par des services tels que societe.com » pour vérifier les coordonnées et la santé de l'entreprise.

- **Au niveau de l'après-vente ?**

Le service après-vente de Sallendra s'effectue principalement par e-mails.

La digitalisation de la fonction commerciale

Fiche de synthèse nouveau métier

Intitulé du métier Community Manager	
Objectifs du poste L'objectif du Community Manager est de gérer tous les médias sociaux où l'entreprise a un avantage stratégique. En effet, il doit être capable de déterminer les bons réseaux selon le secteur d'activité et leur intérêt. L'animation doit être régulière et pertinente. Il doit également savoir gérer la communication de crise en cas de « bad buzz ».	
Formation/expérience requise Community Manager est aujourd'hui un réel métier à part entière. Pour Sailendra, une formation aux réseaux sociaux a été effectuée par le biais de l'Incubateur Lorrain.	
Connaissances/compétences requises Le Community Manager doit savoir comment animer chacun de réseaux sur lequel l'entreprise est présente. Il doit passer par une stratégie de médias sociaux complète et avoir la créativité à son service pour les animer.	
Principaux outils utilisés - LinkedIn, Viadeo - Twitter - Facebook - YouTube	
L'entreprise et ce métier Ce métier est très récent pour l'entreprise car c'est la mission qui m'a été confiée dans la société en septembre 2016. Pour le moment, les retombées ne sont pas parlantes en termes de chiffre d'affaires mais cette activité génère du trafic et contribue à la notoriété de la société.	**Sailendra**

Intitulé du métier Community Manager	
Objectifs du poste Assurer une présence optimale de l'entreprise sur les réseaux 2.0 - Valoriser l'image de l'entreprise sur le Net - Créer des liens avec les internautes - Contrôler les avis et commentaires des internautes sur l'entreprise	
Formation/expérience requise - Profils variés - Domaines de l'écriture, du web, des réseaux 2.0 - Bac+3 : Community Manager/Animateur blog - Bac+5 : Sciences humaines	
Connaissances/compétences requises - Qualités relationnelles - Créatif - Gestion des conflits - Force de proposition - Réactivité - Polyvalence - Curiosité	
Principaux outils utilisés - Blogs - Réseaux sociaux - Réseaux professionnels - Logiciels de contenu (gestion et création)	
L'entreprise et ce métier - Métier en développement - Prend de plus en plus d'importance	**Applicam**

Intitulé du métier Community Manager, responsable de communauté, animateur de communautés, buzz manager	
Objectifs du poste Développer et étendre une communauté d'internautes qui ont des intérêts communs, grâce aux réseaux sociaux. Représenter la marque et animer la communauté. Garantir l'e-réputation.	
Formation/expérience requise École de commerce : IAE, IEP avec une spécialisation Internet/nouveaux médias. Formation universitaires en Sciences humaines.	
Connaissances/compétences requises Maîtrise parfaite de l'ensemble des médias sociaux tels que les réseaux sociaux, les forums, les chats et les blogs ainsi que des « Key leaders » utiles pour l'entreprise. Savoir relancer les débats et créer le buzz autour de son activité. Connaître les techniques de production de contenu web (logiciel de photomontages, etc.)	
Principaux outils utilisés L'outil principal est l'ordinateur ainsi que l'ensemble des logiciels servant à créer du contenu multimédia : Photoshop, In Design, etc.	
L'entreprise et ce métier L'entreprise Class'Croute dispose d'un Community Manager qui gère la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux. Notamment sur Facebook, où il publie régulièrement des posts où l'on peut découvrir les nouveautés.	**Class'Croute**

Intitulé du métier Community Manager	
Objectifs du poste Assurer le lien entre l'entreprise et les clients du magasin. Cela permet de diffuser nos opérations commerciales, pouvoir dialoguer avec les clients, résoudre leurs problèmes s'ils en ont.	
Formation/expérience requise Pas de formation spécifique, il suffit simplement de maîtriser Internet et les réseaux sociaux. Dans le magasin, c'est la personne en charge de la relation client qui se charge de cette fonction.	
Connaissances/compétences requises	
Principaux outils utilisés Internet, Facebook	
L'entreprise et ce métier	**Auchan Lobau (Nancy)**

Intitulé du métier Community Manager	
Objectifs du poste Assurer la passerelle entre une communauté et l'entreprise. Porte-parole de la marque via les communautés telles que les réseaux sociaux.	
Formation/expérience requise Métier de communication, de relationnel et digital.	
Connaissances/compétences requises Connaître l'environnement digital, les réseaux sociaux. Animer une communauté, avoir des aptitudes en termes de communication.	
Principaux outils utilisés Réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.)	
L'entreprise et ce métier	**Elior**

Intitulé du métier Pilote performance commerciale Direction des ventes Dépt. Méthodes & performances commerciale	
Objectifs du poste L'objectif de ce poste est de veiller à la bonne gestion de notre ERP. Il est vital pour l'entreprise car il faut pouvoir gérer la performance quotidienne. Il faut donc que toutes les directions régionales puissent extraire de cet ERP toutes les données nécessaires au bon fonctionnement de leurs activités.	
Formation/expérience requise Bac+5 école de commerce avec connaissances approfondies de l'informatique.	
Connaissances/compétences requises Il faut avoir un sens aigu du commerce et de la gestion. Il faut pouvoir comprendre les attentes des directions régionales en termes d'outils afin de leur permettre d'être le plus performant possible.	
Principaux outils utilisés Le principal outil utilisé est CEDF.	
L'entreprise et ce métier	**DIAS, groupe RCI Banque**

Intitulé du métier
Webdesigner

Objectifs du poste
Le webdesigner est en charge de concevoir les pages d'un site web et d'inventer tout type d'éléments graphiques (illustration, création de bannières, animations flash, etc.). On lui fournit un cahier charges qu'il respecte tout en faisant parler son imagination ; dans ce cahier des charges nous retrouvons : ergonomie du site, modes de navigation, arborescence, etc. Il peut être en plus de sa mission principale responsable du design des interfaces Web (e-commerce, e-marketing, etc.).

Formation/expérience requise
De Bac+2 à Bac+5, expérience souhaitée par la majeure partie des sociétés qui ont recours à un webdesigner : débutant à expert.

Connaissances/compétences requises
Être doté d'une intelligence et d'une sensibilisation graphique et visuelle, faire preuve d'innovation et de force de proposition.

Principaux outils utilisés
Ces outils de travail sont principalement des outils à dominante graphique comme des logiciels spécifique tels que : Photoshop, Illustrator, Flash, Dreamweaver.

L'entreprise et ce métier
Ce métier se pratique dans la plupart des cas au sein d'une agence graphique. Mais il peut aussi s'effectuer en interne dans l'entreprise qui a besoin de ses services. Il permet aux entreprises d'avoir un accès sur le monde Internet qui est aujourd'hui quasiment obligatoire pour toutes les entreprises qui veulent être visibles.

Chronopost

Intitulé du métier
Ingénieur commercial secteur Public Éducation Santé

Objectifs du poste
- Définir et mettre en œuvre une stratégie commerciale sur son périmètre pour développer le chiffre d'affaires et la marge du groupe.
- Être garant de la satisfaction du client sur un portefeuille de clients.

Formation/expérience requise
Bac+5 minimum du fait de la clientèle de professionnels.
Expérience de 3 ans dans le domaine de la vente.

Connaissances/compétences requises
Connaissances métier :
- Applications informatique du domaine
- Approche stratégique du client
- Relations client haut niveau
- Prospecter et négocier
- Vendre à des clients entreprise
- Élaborer une stratégie commerciale
- Connaissance de l'environnement technique
- Connaître les produits et les services
- Connaître les processus, les outils et les méthodes

Compétences :
- Être créatif et innovant
- Savoir convaincre
- Avoir du leadership
- Être orienté résultat
- Capacité à se développer, à progresser
- Développer l'esprit d'équipe
- Savoir administrer des projets

Principaux outils utilisés
Tablette hybride, mobile, nombreux logiciels applicatifs.

L'entreprise et ce métier	**Orange Business Services**
Ce métier est conséquent pour l'entreprise, de par l'importance de la branche des clients professionnels. Un responsable de compte doit suivre, conseiller et accompagner chaque client, ce qui contribue à l'accroissement de la fidélité et l'image du groupe.	

Intitulé du métier Service Relation Qualité Client Web	
Objectifs du poste Identifier les mécontentements client, ouvrir des dossiers en cas de réclamations et les traiter à l'amiable.	
Formation/expérience requise Formation en relation client, vente, assurance et Web. Expérience sociale.	
Connaissances/compétences requises Connaissance de tous les produits, services et secteur de l'entreprise. Il faut avoir des compétences relationnelles mais aussi humaines tout en réussissant de manière professionnelle à concilier les intérêts de l'entreprise.	
Principaux outils utilisés Internet, logiciel spécialisé, téléphonie, statistiques.	
L'entreprise et ce métier MAAF - SRQC WEB	**MAAF**

Intitulé du métier
Technico-commercial

Objectifs du poste
L'objectif du poste est de développer les ventes chez les particuliers mais également chez les professionnels. En effet, la double compétence requise nous permet de communiquer sur la technique et de rassurer le client.

Formation/expérience requise
Une formation technique : DUT Génie thermique et énergie
Expériences : stage chez un chauffagiste en 1re année
Stage de fin d'étude en Bureau d'études
Une formation commerciale : Licence Pro Commercialisation de technologie
Expérience : stage de fin d'année en commerce
Une formation Marketing et commercial (en cours)

Connaissances/compétences requises
Le poste de technico-commercial nécessite la double compétence, c'est-à-dire technique et commerciale. Cette spécificité me permet d'expliquer parfaitement le produit que je vends, de communiquer techniquement avec les professionnels.

Principaux outils utilisés
Les principaux outils utilisés sont Excel pour certains dimensionnements, mais également l'utilisation des logiciels que nous avons développés en interne. Tablette, ordinateur, smartphone.

L'entreprise et ce métier
Geopowair conçoit, fabrique des machines thermo-dynamiques de petite puissance (pour les particuliers) mais des très hautes puissances (pour les grosses usines, entrepôts, etc.) Les demandes que nous recevons sont souvent des demandes de professionnels, comme des ingénieurs, des bureaux d'études, etc. La compétence technique est très importante, tout d'abord pour comprendre les besoins du client, mais également l'orienter dans ses choix et le conseiller

Geopowair

Intitulé du métier Ingénieur technico-commercial	
Objectifs du poste Établissement d'offres commerciales concernant des projets industriels complexes Mix entre les connaissances techniques (ingénierie) et les compétences commerciales	
Formation/expérience requise Bac+5 (statut cadre) : écoles d'ingénieurs ou de commerce.	
Connaissances/compétences requises Au sein du service Tendering de France Transfo : - pratique des langues étrangères indispensable - très bon relationnel - compétences commerciales importantes - compétences techniques pointues sur les produits vendus	
Principaux outils utilisés Outils informatiques : - BFO (Bridge Front Office) : outil de communication entre le front office et le back office - Eocr : outil de chiffrage pour les transformateurs - BAAN : outil de traitement des commandes	
L'entreprise et ce métier Ressource indispensable au sein de France Transfo. Interactions et connexions multiples avec les clients de l'entreprise. Le technico-commercial est l'interface entre l'ingénieur commercial, le front office et l'usine.	**France Transfo, groupe Schneider Electric**

Intitulé du métier
Advertising Operator

Objectifs du poste
L'*advertising operator* (Adops) est un gestionnaire publicitaire : il met en ligne, optimise et surveille la performance des campagnes dont il a la charge.
Son rôle clé de technicien et d'analyste lui permet d'être au centre de l'activité publicitaire et de déceler en avant-première les éventuels problèmes ou campagnes performantes.

Formation/expérience requise

Connaissances/compétences requises
- Organisation, rigueur et autonomie dans l'exécution des tâches confiées
- Dynamisme, réactivité
- Connaissance du monde digital, du Webmastering et de la publicité
- Écoute et respect des consignes
- Bonne expression orale et écrite (anglais requis)

Principaux outils utilisés
- *adserver* propriétaire : Espace
- CRM propriétaire : Omni
- Messagerie en ligne : Gmail
- Outils d'optimisation en ligne

L'entreprise et ce métier
Oxom gère l'inventaire publicitaire de sites Internet à fort trafic. Veille, technique, démarchage, négociation, optimisation, facturation : nous offrons une prestation globale et très riche à nos éditeurs de renom.

Oxom

Intitulé du métier
Entreprise Excellence Manager

Objectifs du poste
- Analyser l'impact de la transformation de l'entreprise sur le modèle de fonctionnement, les processus, l'organisation et l'équipe du personnel
- Améliorer les processus d'affaires
- Adapter les opérations au jour le jour pour soutenir les changements, les produits et services
- Optimiser les coûts et trouver des gains d'efficacité
- Trouver les possibilités de rationaliser davantage ou d'automatiser certains processus

Formation/expérience requise
Master en Business Intelligence et 2 ans d'expérience

Connaissances/compétences requises
Business analysis
Risk management
Business process improvement
Business strategy
Finance

Principaux outils utilisés
Excel (pivot-table), Job description, logiciels

L'entreprise et ce métier Ce métier est apparu au sein de l'entreprise en 2011.	**NPG Wealth Management**

Intitulé du métier Employé logistique « préparateur de commande au service retrait 2 h »	
Objectifs du poste Satisfaire les clients en préparant les commandes des clients passées sur Internet pour leur faire gagner du temps.	
Formation/expérience requise Formation interne sur l'outil BOM (outil qui permet de biper les produits, de visualiser les produits, le stock, etc.). Connaissances du magasin (afin de trouver le produit rapidement).	
Connaissances/compétences requises - Il faut être organisé pour ne pas courir partout dans le magasin. - Il faut savoir s'adapter, si le produit n'est plus en stock, il faut trouver un produit similaire.	
Principaux outils utilisés - Ordinateur avec le logiciel PYXIS (pour rechercher la commande du client et pour identifier dans quel rayon se trouve le produit) - Le BOM : tous les logisticiens en disposent (il se met comme une montre autour du poignet)	
L'entreprise et ce métier	**Leroy Merlin (Houdemont)**

Intitulé du métier
Acheteur industriel (biens d'équipements et prestations)

Objectifs du poste
L'acheteur délégué doit satisfaire les besoins spécifiques de son périmètre d'activité dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délai avec un souci permanent de mettre au premier plan les intérêts du client et de l'entreprise.

Formation/expérience requise
BTS / DUT / Master 1 et 2 dans le secteur technique et/ou commerciale.

Connaissances/compétences requises
Connaissances du pack office – outil SAP.
Capacité à gérer les priorités ainsi que les litiges ; gestion du stress ; aisance à l'oral comme à l'écrit ; être à l'écoute des clients internes et externes ; avoir un esprit d'équipe et d'initiative ; savoir et faire appliquer les procédures et processus achats ; capacité à travailler en autonomie.
Project management.

Principaux outils utilisés
Pack office (Word – Excel – PowerPoint – Outlook – Skype)
SAP
SAER Interactif (Système des Achats Étendu Renault)
Internet et Intranet Renault

L'entreprise et ce métier Le service achat SOVAB a en charge l'intégralité des achats de prestations ; installations industrielles ; pièces de rechanges et fournitures de consommation courantes en adéquation avec les besoins de l'usine (hors achat pièces véhicule).	**Sovab**

Intitulé du métier
Référenceur et rédacteur Web
Ce poste n'a pu être promu car on constate une inégalité entre le volume d'offre et le volume de la demande largement en faveur de l'offre (les diplômés de la licence référenceur et rédacteur web).

Objectifs du poste
Optimiser le référencement du site par différentes actions qui visent à améliorer la lecture de notre site par les moteurs de recherches.

Formation/expérience requise
La seule formation jugée de qualité et assez approfondie par les professionnels reste la licence SEO : référenceur et rédacteur web. Dans notre région, seule l'IUT de Mulhouse propose cette formation. Ainsi, on constate donc qu'avec une formation d'environ 25 personnes à proximité, l'offre est faible.
L'expérience n'est donc pas un critère de recrutement sachant qu'il est déjà difficile d'atteindre une personne ayant déjà la formation adéquate, de plus, l'apprentissage du SEO se fait souvent de manière autodidacte.

Connaissances/compétences requises
La connaissance des règles de référencement.
Savoir analyser l'attrait du site Internet au regard des règles en vigueur.
Connaissance de Contao ou de Wordpress (nos deux CMS).
Curieux et autodidacte : car les règles de référencement changent en permanence et l'individu qui ne se renseigne pas ou ne s'adapte pas peut être très rapidement dépassé.

Principaux outils utilisés
CMS : Cantao/Wordpress
Google Search console
Google Analytics
Ranks

L'entreprise et ce métier	
Numalliance : leader dans la production de machines-outils dédiées au pliage et à la déformation du métal (tube/fil/méplat).	**Numalliance**

Intitulé du métier Digital Brand Manager	
Objectifs du poste Responsable et spécialiste du pilotage de la marque, mais aussi de sa notoriété. Il élabore et suit les stratégies de l'e-influence et de l'e-réputation qu'il a mis en place en coordination avec son équipe informatique et des bloggeurs ou encore graphistes externes s'il ne dispose pas de compétences en interne.	
Formation/expérience requise C'est une formation niveau bac+5, qui nécessite d'être passé pour la majorité des cas par une école d'ingénieur ou de communication. En général, une expérience minimum de 2 à 3 ans est demandée.	
Connaissances/compétences requises Des connaissances en informatique et communication sont essentielles. Les compétences demandées sont d'être rigoureux, de savoir convaincre, d'aimer le travail en groupe, faire preuve d'esprit de synthèse, mais aussi d'être créatif.	
Principaux outils utilisés Ordinateur, tablette, etc.	
L'entreprise et ce métier L'entreprise a développé ce métier au niveau de groupe Auchan, pour assoir l'image que le groupe veut transmettre à l'ensemble de ses clients.	**Auchan**

Intitulé du métier
Directeur régional

Objectifs du poste
- Lien entre les agences de la région et le siège par le biais du directeur commercial France
- En charge des contrats cadres importants et de la sous-traitance
- Validation des devis supérieurs à 5 000 €/mois
- Optimiser la fidélisation
- Optimiser la rentabilité
- Optimiser l'augmentation des ventes

Formation/expérience requise
- Une expérience importante dans le domaine du nettoyage (industriel, tertiaire, agroalimentaire, etc.)
- Avoir été auparavant chef d'agence dans le domaine du nettoyage
- Avoir une expérience commerciale et une expérience en gestion et en exploitation

Connaissances/compétences requises
- Avoir des connaissances sur l'histoire de l'entreprise et son organisation
- Posséder des notions de base en droit du travail et convention collective de la propreté
- Permis B
- Connaître la politique QSE de l'entreprise
- Commercial : savoir réaliser un devis, faire les visites, ouverture d'un site
- Gestion : savoir optimiser les charges et les investissements
- Exploitation : savoir dégager du gain sur des sites peu rentables ou pas suffisamment

Principaux outils utilisés
Progiciel CRM
Messagerie
Un portail interne collectant de nombreuses informations sur l'entreprise (projet, capacité, clients, équipe, etc.)

L'entreprise et ce métier
Ce métier existe pour chaque pôle direction régional en France. Le turnover est faible pour ce poste malgré un gros turnover dans le domaine du nettoyage, souvent en mouvement vers la concurrence. Il permet d'augmenter la productivité et la réactivité au sein d'une région.

Derichebourg

Intitulé du métier Responsable communication	
Objectifs du poste Communiquer en interne et en externe sur l'entreprise, informer et tenir une communication régulière sur les différentes plateformes.	
Formation/expérience requise Une formation (DUT, licence, ou master en communication) et une expérience dans la communication est recommandée, voir exigée afin de pouvoir occuper pleinement les fonctions de ce poste.	
Connaissances/compétences requises Une bonne maîtrise et connaissances des réseaux sociaux est essentielle, il faut également savoir gérer un site internet afin de pouvoir actualiser régulièrement le site Internet avec de nouvelles informations ou encore le compléter, le modifier, le rendre dynamique et attractif…	
Principaux outils utilisés Internet, les différents réseaux sociaux (Facebook principalement) Mais également les outils permettant de communiquer ou de retravailler des images ou vidéo tel que Photoshop, MovieMaker.	
L'entreprise et ce métier Ce métier complète vraiment l'activité de l'entreprise, il nous permet de nous faire connaître davantage et donc de gagner des clients.	**Multimedia Concept**

Intitulé du métier
Assistante Marketing digital

Objectifs du poste
- Proposer de nouvelles solutions marketing et de communication
- Mise à jour du site Internet et de l'application mobile
- Réalisation de médias plannings et gestion des réseaux sociaux
- Prise de photos des véhicules
- Réalisation de newsletters
- Réalisation de campagnes e-mailing

Formation/expérience requise
- Bac+3 en Commerce/Marketing/Communication ou Digital, Multimédia
- Expérience dans le e-commerce

Connaissances/compétences requises
- Bonne maîtrise des outils informatiques
- Maîtrise de l'anglais
- Bon rédactionnel
- Savoir gérer un projet
- Maîtrise d'outils graphiques
- Maîtrise des réseaux sociaux

Principaux outils utilisés
- Site Internet
- Application mobile
- Photo filtre
- Réseaux sociaux

L'entreprise et ce métier
C'est une fonction qui se développe étant donné que le digital prend une ampleur de plus en plus importante de nos jours. Il est donc indispensable de travailler sur ces différentes missions et objectifs.

Diettert

Intitulé du métier Tender Engineer	
Objectifs du poste Bâtir des offres de prix à destination des forces de vente dans les pays en charge. Analyser les cahiers des charges (trouver la solution technique la plus adaptée). Développer l'utilisation de l'outil de chiffrage eOcr. Négocier les commandes sur le plan technique et commercial.	
Formation/expérience requise Analyse et plan marketing Techniques de vente Savoir-faire commercial Domaine technique (transformateur) Gestion contractuelle	
Connaissances/compétences requises Communiquer / Coopérer / Créer Décider / Entreprendre / Négocier Organiser / Réaliser / Animer Diriger / Gérer	
Principaux outils utilisés Outil de chiffrage eOcr Outil Bridge Front Offic	
L'entreprise et ce métier SCHNEIDER ELECTRIC (France Transfo)	**France Transfo, groupe Schneider Electric**

Intitulé du métier
Ingénieur Efficacité Énergétique

Objectifs du poste
Le poste consiste à être en relation avec les bureaux d'études qui réalisent des études lors de nouveaux projets de construction (bâtiments, logements, entreprises, etc.). Le but pour les ingénieurs Efficacité Énergétique est d'accompagner les bureaux d'études afin de leur expliquer les avantages énergétiques du gaz naturel. Ils font le lien entre GRDF et le client.

Formation/expérience requise
Les formations et/ou expériences requises pour ce poste sont les suivantes :
- Ingénieur sur le thème de l'énergie (ex : INSA, Enim, etc.)
- Technicien énergétique
- Individu ayant travaillé dans des bureaux d'études ou dans des entreprises à base énergétique.

Connaissances/compétences requises
Les ingénieurs Efficacité Énergétiques doivent avoir beaucoup de connaissances techniques sur le monde de l'énergie.

Principaux outils utilisés
Dans ce métier, le principal outil utilisé est un outil de simulation d'études thermiques reconnus par la Réglementation thermique de 2012.

L'entreprise et ce métier Ingénieur Efficacité Énergétique à GRDF	**GRDF**

Intitulé du métier
Responsable commercial Grand Est
Son activité consiste à gérer les centrales d'achat de l'Est et de manager les commerciaux implantés sur le secteur.

Objectifs du poste
- Faire le lien entre les commerciaux et la direction
- Responsable des centrales d'achats régionales de l'Est
- S'assurer de l'évolution positive des secteurs
- Prioriser les objectifs de chaque commercial

Formation/expérience requise
- Une expérience importante dans le domaine du nettoyage (industriel, tertiaire, agroalimentaire, etc.)
- Avoir été auparavant chef d'agence dans le domaine du nettoyage
- Avoir une expérience commerciale et une expérience en gestion et en exploitation

Connaissances/compétences requises
- Avoir des connaissances sur l'histoire de l'entreprise et son organisation
- Posséder de bonnes notions en management et en négociation
- Commercial : savoir réaliser un devis, faire les visites, ouverture d'un site
- Gestion : savoir optimiser les charges et les investissements
- Exploitation : savoir dégager du gain sur des sites peu rentable ou pas suffisamment

Principaux outils utilisés
Progiciel GRC
Messagerie
Lecture des statistiques des ventes de l'entreprise

L'entreprise et ce métier
Ce métier existait déjà auparavant mais a été modifié et redéfini afin de cibler un ensemble de région en particulier. Désormais, chaque secteur dispose d'un responsable gérant les « grandes régions ».

Fromagerie E. Graindorge

Intitulé du métier
Chief Digital Officer

Objectifs du poste
L'objectif principal de ce poste est de mettre des actions en œuvre et de veiller à la transition numérique, et ce, dans tous les services de l'entreprise. Il assure donc le développement des différents outils digitaux dans le but de créer de la valeur ajoutée. L'objectif est d'ancrer de façon durable la culture du digital au sein des entreprises et de tous ses acteurs.

Formation/expérience requise
Grandes écoles de commerce ou grandes écoles d'ingénieurs.
Une expérience significative dans l'univers du digital et du commerce est fortement recommandée.

Connaissances/compétences requises
Compétences en stratégie d'entreprise requise pour pouvoir identifier les besoins de transformation digitale à valeur ajoutée dans l'entreprise.

Principaux outils utilisés
Ses outils de travail sont principalement des outils de formation pour faire prendre conscience aux sociétés leur besoin de numérisation.

L'entreprise et ce métier	
Ce métier se pratique dans la plupart des cas au sein d'un cabinet de consulting. Il permet aux entreprises qui en ressentent le besoin d'accélérer leur transformation vers le numérique sur des fonctions ou des outils à valeur ajoutée.	**Danone**

Intitulé du métier
Acheteur

Objectifs du poste
Le métier d'acheteur consiste en la relation entre l'entreprise et tous ses fournisseurs. Les acheteurs s'informent sur les besoins de l'entreprise et des différents services, et sont chargés de subvenir à leurs besoins. Pour cela, ils vont devoir se fournir auprès d'une autre entreprise dans le meilleur rapport qualité/prix possible.

Formation/expérience requise
Acheteur est aujourd'hui un réel métier en entreprise, et indispensable dans les grandes entreprises. Il est important pour l'acheteur d'avoir une formation commerciale et marketing afin de connaître les marchés, mais également des connaissances techniques dans les différents domaines qui lui sont attribués.

Connaissances/compétences requises
L'acheteur doit également avoir une aisance dans le relationnel et être un bon négociateur car il va être amené à rencontrer de nombreux commerciaux avec lesquels il va négocier (des prix, des quantités, des délais, etc.).

Principaux outils utilisés
SAP
Excel
Internet
Mails/Téléphone

L'entreprise et ce métier
À Gandrange, le service achats n'est composé que de 3 personnes, et a subi un *turn-over* important ces 6 dernières années. Cependant ArcelorMittal dispose d'acheteurs dits « centraux », qui négocient avec des grands fournisseurs afin que tout le groupe puisse profiter des avantages négociés.

ArcelorMittal

Intitulé du métier
AEV : animateur espace de vente

Objectifs du poste
L'objectif essentiel de l'animateur d'espace de vente est d'optimiser le point de vente en « filtrant » la clientèle. En d'autres termes, il s'agit de développer une clientèle autonome en la dirigeant vers les nouvelles bornes BLS+. De plus, son rôle est d'informer, de diriger les clients pour des opérations « banales » (fiches horaires, tarification, explications d'abonnements, conditions d'échanges et de remboursements, etc.).

Formation/expérience requise
La formation s'effectue en interne, l'objectif pour la SNCF est de développer un agent dynamique et proactif afin de filtrer un maximum de clients. Une formatrice spécialisée (gare de Nancy) s'occupe d'agrémenter les compétences des agents. Tout agent en roulement est amené à être animateur d'espace de vente durant son planning.

Connaissances/compétences requises
Les connaissances et compétences requises sont les mêmes qu'au préalable. En outre, les tarifications, conditions d'échanges et de remboursements, différents abonnements et l'utilisation des BLS+ sont indispensables pour être animateur d'espace de vente.

Principaux outils utilisés
- BLS+, BLS et DBR (Distributeurs de Billets Régionaux)
- Bar infos
- iPad
- Flyers commerciaux

L'entreprise et ce métier
En résumé, ce nouveau métier, associé aux nouvelles bornes BLS+, permet à l'entreprise de moderniser son offre en développant des compétences liées au numérique, permettant de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs de plus en plus sensibles à cet aspect. Un atout essentiel en gare pour satisfaire la clientèle.

SNCF

La digitalisation de la fonction commerciale

Fiche de synthèse outil

LINKEDIN Le réseau social LinkedIn : ce site est un réseau social qui met en relation les personnes, dans un cadre professionnel. Il permet d'obtenir des informations sur des prospects et d'observer leurs comportements.	
Objectifs attendus pour l'entreprise Les objectifs attendus sont la collecte d'informations sur les prospects, faire ressortir les tendances sectorielles du moment et permet également de connaître les challenges de certaines entreprises.	
Facteurs de réussite Le principal facteur de réussite est d'être en capacité de trouver les groupes influents, relatifs à notre segment, afin d'obtenir les attentes des clients et ainsi de prendre de l'avance sur leurs besoins. Il permet également d'avoir un premier contact *via* le chat que le site possède, véritable vecteur de rendez-vous commerciaux.	
Limites éventuelles de l'outil Il n'est pas possible de disposer de l'ensemble des informations sur chaque client. Cet outil reste un premier contact avec la clientèle mais ne peux remplacer le rendez-vous en face-à-face.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) C'est un outil chronophage qui demande de l'implication afin d'obtenir des résultats. Bien qu'il permette de mettre en avant le site de la société, il apparaît difficile de réunir un nombre important de clients/prospects en tant que membres du groupe Class'Croute.	**Class'Croute**

LINKEDIN
Le réseau social professionnel LinkedIn permet à la société de créer un cercle de potentiels prospects mais également de communiquer sur l'actualité de la société. À partir de sa fonctionnalité de message,

Objectifs attendus pour l'entreprise
L'objectif de l'entreprise est d'obtenir de nouveaux contacts (suspects) pouvant se transformer en prospect. Au-delà l'objectif de prospection, le réseau professionnel LinkedIn permet de développer un réseau en relation avec le secteur d'activité de Sailendra. Enfin, être présent sur LinkedIn développe une certaine visibilité et notoriété dans le secteur.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
L'entreprise a besoin :
- D'une connexion Internet
- Éventuellement d'un compte Premium sur LinkedIn (à étudier dans les perspectives de prospection par les RSP* (Réseaux sociaux professionnels)

Facteurs de réussite
- Mesure de l'acceptation des contacts sur le réseau
- Taux de réponse aux messages de prospection
- Taux d'abonnement à la page de la société
- Développement du cercle de contact

Limites éventuelles de l'outil
Le coût d'un compte Premium sur LinkedIn est assez élevé dans un objectif de prospection. De plus, les contacts ajoutés doivent valider leur inscription, ce qui peut être un frein s'ils ne souhaitent pas communiquer avec l'entreprise.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Sailendra**
L'entreprise est pour le moment novice dans ce secteur, cependant les retombées sont positives car la page entreprise est alimentée régulièrement et commence à être commentée. Concernant la prospection, l'outil a fait ses preuves en donnant lieu à des rendez-vous téléphoniques.	

Facebook	
Objectifs attendus pour l'entreprise - Refléter instantanément l'image de l'entreprise - Valoriser les produits et services de l'agence - Augmenter la visibilité de l'entreprise et la communication - Partager des informations exclusives avec les clients et potentiels clients - Recueillir les avis des clients et leurs interrogations - Donner une image d'entreprise humaine et à l'écoute de ses clients - Améliorer le référencement	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre - Connaissance des réseaux sociaux actuels, de la législation concernant ces derniers et connaissance des conditions générales. - L'entreprise peut également faire appel à un Community Manager.	
Facteurs de réussite - Communiquer de manière régulière, ludique et originale avec votre communauté. - Être à l'écoute des personnes qui suivent la page de l'entreprise. Prendre en compte les remarques. - Privilégier le visuel en publiant régulièrement des photos, des vidéos pour ainsi faciliter le partager des « fans » avec leurs autres amis connectés aux réseaux sociaux.	
Limites éventuelles de l'outil - Passer par la publicité payante pour accroître son volume de trafic peut-être contraignant car c'est une dépense supplémentaire. - Système de recherche pas complétement efficace. Beaucoup de pages sont créées sur Facebook, il est donc plus difficile de tomber par « hasard » sur la page de l'entreprise.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Très bon moyen de communication. Répond aux objectifs fixés.	**Original Events**

Facebook	
Objectifs attendus pour l'entreprise Une communication gratuite, efficace et permettant de toucher un nombre de personnes conséquent.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Pas besoin de ressource puisque c'est un outil mis à disposition gratuitement donc c'est un vrai plus pour l'entreprise.	
Facteurs de réussite Il est nécessaire d'effectuer une communication régulière afin de rester toujours en tête, il faut aussi que la communication soit pertinente et claire, qu'elle donne envie aux utilisateurs d'interagir sur ce contenu en commentant ou même en partageant l'information.	
Limites éventuelles de l'outil Les limites que l'on peut rencontrer sur cet outil, c'est que l'on contrôle le contenu diffusé mais on ne contrôle pas les commentaires qui sont faits sur chaque article. Le risque est de se retrouver avec des mauvais commentaires sur une photo ou autres, cependant c'est un risque modéré puisqu'on a la possibilité de supprimer les commentaires qui ne nous conviennent pas.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) C'est un outil qui s'avère être d'une grande efficacité, il permet de communiquer gratuitement à travers divers médias, il permet aux gens d'accéder à diverses informations au contenu plus interactif que sur un site Internet par exemple.	**Multimedia Concept**

Nom de l'outil **CEDF** est un ERP qui permet aux directions régionales d'extraire les données sur les performances de leur activité.	
Objectifs attendus pour l'entreprise L'objectif est de pouvoir gérer au quotidien les performances des directions. Cela permet aux managers de voir où ils en sont dans leurs performances et ce qu'il reste à faire afin d'atteindre l'objectif.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Il faut une grosse infrastructure informatique ainsi que du personnel qualifié pour utiliser CEDF.	
Facteurs de réussite Il faut que CEDF soit fiable, qu'il n'y ait pas de pannes et que les données soient mises à jour le plus vite possible.	
Limites éventuelles de l'outil CEDF permet d'avoir toutes les données concernant la DIAC. Malheureusement la DIAC travaille en corrélation avec Renault et CEDF n'est pas capable d'avoir les données de Renault.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Cet outil a été très lourd à mettre en place mais il est un franc succès. Avant lui, les managers devaient eux-mêmes tenir le journal de leurs performances (perte de temps considérable, grand nombre d'erreurs, etc.).	**DIAC, groupe RCI Banque**

Nom de l'outil
Logiciel DIANE – Outil de CRM

Objectifs attendus pour l'entreprise
- Pilotage du développement commercial (avoir une bonne représentativité du marché)
- Fidélisation client (pouvoir recenser un maximum d'informations client)
- Outil d'aide à la décision

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
2 types :
- Développement : pour pouvoir rechercher les prospects dans le périmètre à conquérir
- Opérationnel : l'objectif de ce CRM est de fidéliser les clients, de développer des outils pour conserver les clients

Facteurs de réussite
Chaque responsable de secteur doit recenser les informations de chacun de ses clients (informations contractuelles par exemple).

Limites éventuelles de l'outil
Partie développement : exhaustivité du périmètre est difficile à obtenir.
- En fonction du type de contrat : lorsqu'il s'agit de contrat privé, il est impossible d'être au courant des dénonciations pour pouvoir se positionner. À l'inverse, les contrats privés fonctionnent par appels d'offres.
- L'outil ne garantit pas la fidélisation du client. La fidélisation nécessite le côté humain, un outil de CRM ne suffit pas.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Elior**
Points positifs : l'outil a permis aux responsables de secteur de structurer, modéliser la démarche client, ainsi que de piloter et prendre des décisions. Points négatifs : nouvelle méthode de travail, difficultés pour s'approprier le logiciel.	

Nom de l'outil **Dolibarr**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Logiciel Open Source qui permet de gérer son activité professionnelle.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Il est nécessaire d'avoir Internet. Ce logiciel est directement accessible à partir d'une page web, chaque société ayant son propre compte.	
Facteurs de réussite Ce logiciel permet de lister nos clients, d'en effectuer un suivi, de faire nos devis et nos factures. Il nous permet également d'effectuer ces actions pour nos clients. Étant un secrétariat externalisé, ce logiciel nous donne accès à différentes gestions de comptes (ceux de nos clients) et de faire leurs devis et factures en leur nom propre.	
Limites éventuelles de l'outil Les différents comptes nécessitent d'être installés par l'informaticien.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Cet outil nous est utile afin de délester nos clients de ces travaux souvent redondants et qui représentent une perte de temps. En effet, nos clients étant principalement des artisans, notre activité à travers ce logiciel leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier.	**Sagest'**

Nom de l'outil **Google Drive**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Système de partage connecté de fichiers entre différentes personnes physiques ou morales.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Il est nécessaire d'avoir Internet. Google Drive peut s'utiliser directement d'une page internet par l'intermédiaire d'un compte Gmail, ou alors il peut aussi être installé sur l'ordinateur, étant ainsi directement intégré au système d'exploitation.	
Facteurs de réussite Les fichiers extérieurs (de nos clients) sont accessibles dans les documents des ordinateurs de nos sociétés. Cela permet donc un partage de fichiers très rapide et évite donc à nos clients de se déplacer pour nous donner les documents dont nous avons besoin (leurs factures pour la réalisation de leur comptabilité par exemple).	
Limites éventuelles de l'outil Cet outil nécessite obligatoirement de disposer d'Internet. De plus, le temps de charge des fichiers partagés peut être long, il nous faut donc attendre pour réaliser les travaux demandés par le client.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Cet outil est très utile au quotidien et évite des pertes de temps et des déplacements. Il est plus rapide que l'envoi de mail et évite la démarche d'enregistrement de fichiers, comme l'oblige l'envoi de pièces jointes.	**Sagest'**

Nom de l'outil
Le **BAROWEB** est un outil créé par l'entreprise afin de connaître l'avis des clients ayant visité le magasin Boulanger Metzanine. C'est un système de notation /20 avec la possibilité de mettre des commentaires pour chaque critère.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Tout d'abord, connaître les atouts du magasin afin de les maintenir durablement.
Par ailleurs, pouvoir modifier les inconvénients, les critiques des visiteurs afin de faciliter les achats.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Afin de répondre au questionnaire envoyé par mail, les vendeurs et les hôtesses de caisse doivent demander systématiquement l'adresse mail du client. Par la suite, ceux-ci peuvent y répondre après un achat ou une visite en magasin.

Facteurs de réussite
Donner la possibilité à nos clients de pouvoir évaluer le magasin va les mettre en avant, cela leur prouve qu'ils sont importants aux yeux de l'enseigne. De ce fait, ils vont participer à la notation de critères importants lors de leur visite et pour le bon fonctionnement du magasin.

Limites éventuelles de l'outil
Évidemment, tous les clients ne vont pas répondre au questionnaire, donc les résultats ne seront pas réellement représentatifs par rapport au nombre de visite.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Boulanger**
Cet outil reflète l'image du magasin à travers le regard des clients. Ceux-ci peuvent parfois être satisfaits ou non, le but étant de les recontacter et de trouver un arrangement pour régler le litige.	

Nom de l'outil
L'outil digital sur lequel j'ai choisi de travailler - **SFA de Salesforce** - est le logiciel avec lequel je travaille depuis le début de mon alternance chez Chronopost en tant que chargé d'affaires équipe. L'outil me permet de planifier des rendez-vous aux commerciaux ou encore de leur créer des fichiers de clients prospects auxquels ils auront accès à tout moment ainsi que de faire leur reporting de visites. Toutes les informations sont obligatoires puisqu'elles sont contrôlées par la direction des ventes nationale Chronopost.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Les commerciaux sur le terrain sont les yeux du siège. L'entreprise attend de cet outil deux objectifs :
- Avoir un premier retour sur la gestion du temps des commerciaux pour analyser si les objectifs sont atteints.
- Suivi de clientèle, et grâce à cet outil nous pouvons détecter rapidement

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Pour la mise en œuvre de cet outil, il suffit d'équiper sa force de vente d'ordinateur portable ainsi qu'une formation sur le logiciel qui peut s'avérer complexe pour un jeune arrivant ne connaissant pas l'entreprise ni son fonctionnement.

Facteurs de réussite
Les facteurs de réussite sont le sérieux de la force de vente à retranscrire toutes les informations que leur impose leur direction nationale des ventes.

Limites éventuelles de l'outil
Une des limites de l'outil est qu'il peut être laxiste sur certaines données à renseigner lors de la création d'un fichier client prospect par exemple. Des informations peuvent donc manquer d'un utilisateur à l'autre pour

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Chronopost**
Cet outil est la clé de la force de vente Chronopost puisque toutes les régions en sont équipées et leurs informations sont directement acheminées à leur N+1. Le logiciel a déjà fait ses preuves. Il est très efficace pour le développement de l'entreprise et la communication interne de celle-ci.	

Nom de l'outil
Flexible Storage est une application qui permet de synchroniser, partager et sauvegarder ses données sur PC, tablette ou smartphone.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Les collaborateurs d'Orange peuvent accéder à leurs données quel que soit le lieu. Ils retrouvent leurs environnements de travail comme au bureau, peuvent modifier des documents sur smartphone ou tablette (ceux-ci se modifieront également sur l'ordinateur de travail) et les sauvegarder en temps réel.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Cet outil nécessite tout d'abord une connexion Internet, 3G, 4G ou Wifi, puis il faut que le collaborateur soit équipé d'un smartphone, d'une tablette ou d'un PC, et enfin il faut qu'il dispose du logiciel Flexible Storage avec ses login/mot de passe.

Facteurs de réussite
Lors de visite chez les clients, les collaborateurs peuvent ainsi accéder à des vidéos de démonstrations de différents produits ou services que propose le groupe, ils peuvent également accéder à toutes les informations concernant le client (son parc mobile/fixe/ Internet) en temps réel.
Au bureau, les collaborateurs peuvent partager des documents ou des présentations utiles aux autres instantanément.

Limites éventuelles de l'outil
Pour utiliser cette application, il faut une connexion Internet ; on rencontre la limite de l'outil lorsque la connexion n'est pas stable ou fiable.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Orange Business Service**
Les commerciaux d'Orange utilisent tous Flexible Storage, mais cet outil fait également partie de notre catalogue de produit, c'est ainsi une simplicité de le vendre aux clients qui recherchent de plus en plus le nomadisme dans les mêmes conditions qu'au bureau. Ce produit est également une solution de sécurité pour le client car il permet d'effectuer des sauvegardes de ses serveurs physiques (les plateformes de sauvegarde se situent en France).	

Nom de l'outil
Audio Web Conference est un outil qui permet d'organiser des réunions téléphone à tout moment et partager des documents ou des applications avec la webconference. L'animation des réunions se fait simplement par une interface Web, on compte jusqu'à 50 participants possibles.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Cette solution permet un gain de temps et d'argent pour l'entreprise dans le sens où les collaborateurs du groupe ne sont plus obligés de se déplacer pour des réunions. Chacun appelle un numéro unique depuis son poste de travail et arrive sur la réunion. L'organisateur peut également partager des documents, chaque personne verra le document apparaître sur son écran d'ordinateur et pourra ainsi suivre la réunion.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Les ressources nécessaires à cet outil sont un PC, une tablette ou un smartphone, une connexion Internet et un téléphone (pour appeler le numéro à 10 chiffres de la réunion, celui-ci est attribué au hasard par le logiciel).

Facteurs de réussite
La solution Audio Web Conference est utilisée au sein du groupe mais fait également partie des solutions que nous proposons à nos clients qui ont des sites distants les uns des autres. Le principe de conférence remplace les réunions d'informations descendantes et permet aux entreprises de faire des économies.

Limites éventuelles de l'outil
La limite principale de cet outil est la connexion Internet, si celle-ci est mauvaise, la qualité audio sera mauvaise et les participants ne pourront pas suivre correctement toutes les informations données.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Orange Business Services**
Cette solution plaît aux collaborateurs du groupe, elle est très souvent employée en interne car les salariés sont souvent sur des sites différents (Metz, Nancy, Dijon, Strasbourg). La seule difficulté est de trouver un créneau horaire qui convient à tout le monde.	

Nom de l'outil **Détection des insatisfactions clients/prospects à l'égard de l'enseigne**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Traiter au plus tôt ces désagréments. Prendre en considération publiquement les réclamations pour ensuite individualiser l'incompréhension en constituant un dossier.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Informatique, humaine et produits flexibles.	
Facteurs de réussite Réponses simples et efficaces apportées instantanément au client. C'est la réactivité.	
Limites éventuelles de l'outil Ne peut intervenir sur le bouche à oreille, se limite aux détections sur le Web.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Dans de nombreuses situations, il est préférable de verser un dédommagement plutôt que de risquer de perdre un ou plusieurs clients qui ensuite iront ternir l'image de la marque.	**MAAF**

Nom de l'outil **Application MAAF & MOI pour smartphone et tablette**
Objectifs attendus pour l'entreprise Cette solution permet un gain de temps et d'argent pour l'entreprise Autonomie de l'utilisateur, qui pour des actions « simple » pourra éviter de se déplacer en agence ou de passer un appel vers une des plateformes téléphoniques.
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Mise à jour régulière de l'application, personnel qualifié et service marketing orienté vers le développement du Web.
Facteurs de réussite Simplicité de l'application mais aussi efficacité notamment en termes de fonctionnement.
Limites éventuelles de l'outil Les actions plus complexes où l'action d'un conseiller ou gestionnaire sera nécessaire.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Non communiqué, c'est une pratique encore très jeune.	**MAAF**

Nom de l'outil
Notre outil informatique n'a pas de nom officiel, on l'appelle **Geopowair**. Il a été conçu afin de nous permettre de faire une première estimation thermique des usines, ou maisons que nous devons équiper de machine thermodynamique. Ainsi, nous pouvons choisir une machine appropriée, et il nous fournira la puissance qu'elle donnera à différents régimes de fonctionnement. Il peut également nous estimer la durée de rentabilité de cet investissement.

Objectifs attendus pour l'entreprise
L'entreprise attend de cet outil qu'il rassure le client, mais qu'il serve également de preuve sur laquelle le technico-commercial peut s'appuyer pour défendre la machine.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Afin de créer cet outil, des ressources humaines ont été nécessaires, plusieurs jours de codage, de calculs ont permis à notre ingénieur de créer cet outil.

Facteurs de réussite
Cet outil nous permet de gagner beaucoup de temps lors d'études thermiques de différents bâtiments, nous pouvons donc proposer rapidement des offres de prix correspondant parfaitement aux besoins de nos clients.
Il rassure également le client sur le potentiel de rentabilité de la machine proposée, ce qui est, dans beaucoup de cas, au cœur de la discussion.

Limites éventuelles de l'outil
Au niveau du retour sur investissement, le logiciel ne prend pas automatiquement les coûts des énergies nécessaires au bon fonctionnement. Nous devons aller chercher ces informations, et donc les résultats ne sont qu'une estimation.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Geopowair**
L'entreprise et ses salariés ont un bilan positif de cet outil. Car en effet, étant très fiable, il sert à la fois le bureau d'étude, pour le calcul, et le dimensionnement de gros bâtiments, également la partie commerciale, qui s'en sert pour choisir la machine à proposer, et donc élaborer un devis qui correspond au besoin du clients, et aussi d'appui technique lors de rencontres, ou rendez-vous professionnels.	

Nom de l'outil
Adserver
C'est un outil utilisé dans le domaine de la publicité en ligne permettant d'optimiser les campagnes publicitaires des annonceurs en ligne sur plusieurs sites Internet différents, de suivre les performances, d'optimiser les résultats et de faire du *reporting*.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Permettre une visibilité, un suivi et un *reporting* sur les campagnes publicitaires en ligne diffusées sur l'inventaire de sites <Internet éditeurs de l'entreprise.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Connexion Internet.
Maîtrise de l'outil.
Avoir des campagnes publicitaires à brancher d'un côté, avoir un inventaire de site de l'autre.

Facteurs de réussite
Suivi quotidien des performances des campagnes en terme de clics, de conversion, selon le modèle de rémunération de la campagne (CPM, CPC, CPL, affiliation, etc.).

Limites éventuelles de l'outil
Si l'outil n'est pas propriétaire, des frais sont à prendre en compte.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Oxom**

Nom de l'outil
HRWEB est un logiciel de gestion pour les ressources humaines. Il permet la gestion du temps, du recrutement, d'avoir un suivi en termes de compétences (job description, évaluation), d'avoir un organigramme à jour en temps réel et pour finir d'éditer des rapports statistiques tous les mois pour le conseil d'administration.
Le logiciel HRWEB a été mis en place au début de l'année 2015.

Objectifs attendus pour l'entreprise
C'est un gain de temps car il permet de sortir des rapports automatiquement mais aussi d'avoir un meilleur suivi des ressources humaines.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Les ressources nécessaires sont des ordinateurs, le logiciel (le support en cas de problème est compris dans le prix) et les formations.

Facteurs de réussite
Le gain de temps et la facilité d'utilisation.

Limites éventuelles de l'outil
Les limites des programmes informatiques (programmation) et les problèmes informatiques.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Hrweb**
Le retour sur investissement est réussi pour le moment car c'est un gain de temps. Le personnel a été formé à l'utilisation de ce nouveau logiciel. Il nous permet de mieux gérer les données et d'éditer des rapports plus rapidement. Néanmoins, les problèmes de programmation nous ont fait perdre du temps lors du lancement des évaluations de fin d'année par exemple.	

Nom de l'outil
Le logiciel PYXIS
Ce logiciel est utilisé par tous les collaborateurs Leroy Merlin pour la fonction Vente (visualiser un stock, commander un produit, créer un devis, etc.). Sans lui, il est très difficile de faire fonctionner le magasin.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Le logiciel doit faciliter le travail des collaborateurs, il permet de répondre à la fonction vente rapidement (gain de temps pour les employés, un seul logiciel contre 3 auparavant).

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Il faut que le logiciel soit installé sur tous les ordinateurs du magasin. Il faut pour que le logiciel fonctionne et que le magasin soit équipé d'un réseau Internet.

Facteurs de réussite
La réussite pour ce logiciel est la formation. En effet, afin que l'outil fonctionne correctement et donc que les conseillers de vente gagnent du temps, il faut que tous les collaborateurs soient formés.

Limites éventuelles de l'outil
Le logiciel a besoin pour fonctionner correctement d'une connexion au réseau, si cette connexion est en maintenance, le logiciel ne peut être efficace.
De même, nous ne pouvons pas vérifier que les stocks des autres magasins sont justes (il peut s'agir de produits en commande), il faut donc pour être sûr de ne pas se tromper, appeler le magasin directement.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Leroy Merlin**
Le logiciel répond parfaitement aux exigences de Leroy Merlin. Il permet à l'entreprise de renseigner le client plus vite, de trouver des produits non présents en magasin, et donc de vendre encore plus.	

Nom de l'outil **SAER interactif (Système d'achats étendu Renault)** est l'outil utilisé par les acheteurs pour la gestion des achats hors pièces véhicules.	
Objectifs attendus pour l'entreprise - Dématérialisation des demandes d'achat avec un système de validation d'engagement budgétaire par les différents responsables de l'entreprise. - Suppression de la non-valeur ajoutée des prescripteurs (chargés d'affaires). - Respect des processus et procédures achats. - Gestion budgétaire. - Traçabilité et formalisation des besoins.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Études, réalisation et déploiement réalisés par le service informatique central.	
Facteurs de réussite Formation et information de tous les utilisateurs.	
Limites éventuelles de l'outil Erreur possible dans la saisie des données.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) - Erreur de saisie, absence de formation de l'utilisateur. - Gain de temps, outil standardisé sur tous les sites Renault.	**Sovab**

Nom de l'outil **Skype**	
Objectifs attendus pour l'entreprise - Communiquer rapidement entre collaborateurs intra et inter entreprise Sovab - Possibilité de visio-conférence - Partage de document à l'écranCommuniquer sur les stocks entre magasins.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Études, réalisation et déploiement réalisés par le service informatique central.	
Facteurs de réussite Formation rapide sur l'utilisation du logiciel.	
Limites éventuelles de l'outil Installation et utilisation de l'outil par les utilisateurs.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Aucune difficulté pour cet outil qui reste simple pour les utilisateurs.	**Sovab**

Nom de l'outil **TIM**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Faciliter le travail des ELS (Employés Libre-Service) et leur permettre de gagner du temps et donc de gagner en productivité. Cette machine leur permet de passer des commandes, d'éditer des étiquettes, de comptabiliser la démarque de leur rayon, faire des inventaires, du délotage (séparer des produits en lots afin de les vendre à l'unité), etc. C'est un outil très polyvalent qu'ils peuvent emmener partout avec eux en magasin.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Investissement relativement coûteux puisque cette machine coûte près de 1 000 euros.	
Facteurs de réussite Suite à la rénovation du magasin, nous avons pu investir pour que chaque ELS ait son propre TIM, ce qui n'est pas le cas dans les autres enseignes de l'agglomération par exemple.	
Limites éventuelles de l'outil Le réseau Internet ne fonctionnant pas uniformément sur toute la surface du magasin, certains ELS sont parfois obligés de s'éloigner de leur périmètre pour pouvoir s'en servir efficacement.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Auchan Lobau (Nancy)**

Nom de l'outil **NEOCONNECT**	
Objectifs attendus pour l'entreprise C'est un logiciel polyvalent utilisé par les managers et qui regroupe un ensemble d'autres outils nécessaires aux managers pour exercer leur fonction. De plus, c'est aussi une plateforme où chaque manager de tous les magasins de l'enseigne confondus peut s'exprimer, pour partager des données, des choses mises en place, etc. Ceci permet aux managers de bénéficier du savoir et du savoir-faire de chacun.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Création du logiciel, hébergement sur l'intranet, etc. Données difficilement quantifiables.	
Facteurs de réussite Logiciel novateur, qui permet à tous les magasins de l'enseigne de travailler ensemble et de partager leurs idées dans le but de pouvoir renouveler les méthodes de commerce et faire du profit.	
Limites éventuelles de l'outil Lenteur de l'outil quelquefois. Pas encore très développé.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Auchan Lobau (Nancy)**

Nom de l'outil **Contao**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Ce logiciel permet la gestion et l'actualisation de notre site grâce à un back office simple et complet.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Ce *back office* doit systématiquement être associé à un FTP qui gère et répertorie l'ensemble des médias et fichiers de notre site.	
Facteurs de réussite Les seuls facteurs de réussite résident dans les compétences informatiques de l'entreprise ainsi que les ressources de temps disponibles pour cet outil.	
Limites éventuelles de l'outil Cet outil est *open source*, qui en théorie, permet le développement de n'importe quel module et garantit beaucoup de possibilités. Toutefois, pour pouvoir exploiter pleinement ces possibilités, l'entreprise doit disposer de ressources humaines expérimentées et formées sur un plan technique. Outre cela, ce *CRM open source* n'est pas un des plus répandus, ce qui peut être problématique lors de problèmes techniques car il est difficile de trouver des informations en ligne ou des prestataires qualifiés.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Le *CRM open source* est un outil qui permet de nombreuses possibilités. Toutefois, ce dernier étant, la plupart de temps utilisé par le service marketing. Or, le service marketing ne dispose pas des compétences informatiques nécessaires à l'exploitation complète de ce CRM. Problème rencontré donc : nous devons parfois mobiliser le service informatique pour certains aspects de notre projet, ce qui entraîne souvent des délais longs, parfois trop longs. Ainsi, pour ces raisons, nous songeons actuellement à des solutions annexes (formation personnel / migration Wordpress…).	**Numalliance**

Nom de l'outil **Vtiger**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Le CRM permet un suivi complet des contacts, notamment provenant du site afin de connaître l'état d'avancement du projet du prospect. Il nous permet également d'extraire de nombreuses statistiques digitales (engagement, segments, etc.) et soutient notre politique marketing grâce à un outil d'aide au mailing. De manière générale, ce CRM est une base de données importante, et précieuse.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Ces CRM sont développés par des entreprises spécialisées dans le domaine et nécessitent donc un investissement financier. Cependant,	
Facteurs de réussite L'état d'avancement doit être mis à jour par le service commercial et marketing systématiquement, sans quoi la base de données ne sera pas exploitable.	
Limites éventuelles de l'outil L'outil de CRM n'est dédié qu'à un seul service (contrairement à l'ERP), il ne permet donc pas une meilleure organisation inter-fonction.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Globalement l'outil est un outil précieux et maîtrisé par l'entreprise. Néanmoins, on ne constate pas de retour sur investissement direct puisqu'il s'agit d'un outil d'aide	**Numalliance**

Nom de l'outil
« Pilot'Auchan »
Permet d'avoir une synthèse de l'activité de son rayon, de son magasin et du groupe Auchan. L'outil permet de connaître son chiffre d'affaires, son taux de pénétration, son volume de vente, mais de connaître également son taux de marge et sa progression sur N-1, ou si l'on désire sur la semaine dernière, le mois dernier, le jour dernier etc. Cet outil permet aussi de nous comparer à d'autres magasins du groupe et à nous comparer aux objectifs fixés pour le magasin.

Objectifs attendus pour l'entreprise
L'objectif attendu pour l'entreprise est de permettre d'évaluer l'activité du magasin et des rayons qui le composent.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
C'est un outil facile à utiliser, il ne nécessite qu'une courte formation.

Facteurs de réussite
Avoir à la fois un bon esprit d'analyse et être toujours rationnel dans son analyse.

Limites éventuelles de l'outil
L'outil se compose d'une multitude de données chiffrées, mais n'a aucune information textuelle. Exemple : des mauvais chiffres de vente de ventilateurs sont peut-être dus à une météo fraîche l'année dernière et seule une réflexion peut nous permettre de le savoir.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Auchan**
L'entreprise est satisfaite du logiciel Pilot'Auchan, l'outil est très apprécié des collaborateurs.	

Nom de l'outil **Posterizer** C'est un outil qui permet de réaliser des affiches prix de différentes tailles (18*18, 45*45, 60*60…), mais également de différents formats (affiche spéciale ardoise fruits et légumes, affiche prix barré, affiche remise immédiate, affiche remise en cagnotte Auchan, etc.).	
Objectifs attendus pour l'entreprise L'objectif est ici de permettre à l'entreprise et à ses collaborateurs de pouvoir réaliser grâce à un seul et unique logiciel l'ensemble de ses affiches.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre L'outil est facile à utiliser, mais il nécessite une petite formation pour connaître l'ensemble des subtilités qu'il offre.	
Facteurs de réussite Le facteur de réussite est ici de disposer d'une petite connaissance informatique et d'une certaine maîtrise qui ne va se développer qu'avec le temps.	
Limites éventuelles de l'outil L'outil ne permet pas la création pure d'affiche, mais uniquement de travailler avec des modèles déjà existants.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) L'outil est très apprécié, il est efficace et facile à utiliser, cependant il faut le connaître si l'on veut vraiment aller vite.	**Auchan**

Nom de l'outil
Eocr
C'est un outil de gestion des devis commerciaux. Il sert, entre autres, à établir un prix en fonction des spécificités du produit demandé par le client.

Objectifs attendus pour l'entreprise
- Précision dans l'établissement du prix d'un transformateur.
- Augmenter la réactivité du service Tendering.
- Le logiciel doit être performant au niveau du chiffrage.
- Il droit prendre en compte les spécificités et contraintes relatives aux besoins et à la législation de chaque pays (par exemple, tous les pays de l'UE doivent être soumis à la norme « Eco Design »).

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
- Une personne en charge du logiciel (responsable outil de chiffrage Eocr).
- Un bureau d'études en charge du chiffrage pour le calcul des différentes séries à intégrer et de leur optimisation.

Facteurs de réussite
- L'outil est performant si les mises à jour sont effectuées de manière systématique.
- Il faut une bonne prise en compte des antécédents des clients et de l'historique de commande.
- Il nécessite également une mise à jour rapide à la suite des multiples changements inhérents à l'activité de commerce international (type variation du cours de certaines devises).
- Répondre aux offres dans les meilleurs délais sans nécessité de transmettre le chiffrage du devis au bureau d'études.

Limites éventuelles de l'outil
Le logiciel Eocr ne permet que de chiffrer des transformateurs standards (paramètres similaires à des séries de transformateurs déjà calculés par le bureau d'études : service calcul).

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**France Transfo, groupe Schneider Electric**
- Il s'agit d'un outil développé et optimisé chaque semaine de plus en plus. - Il s'agit d'un très bon outil, ayant fait ses preuves et constituant une réelle force pour le service Tendering. - Il doit cependant être amélioré malgré sa performance certaine car il est très récent (existe depuis 3 ans).	

Nom de l'outil **Site Internet** : www.original-events.com	
Objectifs attendus pour l'entreprise Refléter instantanément l'image de l'entreprise Valoriser les produits et services de l'agence Augmenter la visibilité de l'entreprise	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Faire appel à une agence spécialisée ou un webdesigner pour création du site Internet professionnel.	
Facteurs de réussite - Donner des informations claires et rassurantes - Valorisation des produits et des services - Proposer des visuels de qualité - Offrir une navigation sur le site facile et agréable : avec des rubriques par thèmes	
Limites éventuelles de l'outil Savoir se différencier de ses concurrents avec un site Internet original et différent.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Très bon moyen de communication. Répond aux objectifs fixés.	**Original Events**

Nom de l'outil
Customer Relation Management
L'outil digital le plus important par rapport à ma mission d'attaché commercial est le progiciel CRM. Il me permet d'indiquer le résultat de ma prospection (différents prospects et rendez-vous), mais également d'y indiquer toutes informations complémentaires (date de relance, interlocuteur, etc.).

Objectifs attendus pour l'entreprise
- Simplifier le reporting commercial mensuel.
- Avoir des rappels pour ne pas oublier les relances ou actions à faire par rapport au client ou prospect : faciliter le suivi.
- Organiser et numériser une base de prospect, une base de client.
- Avoir un historique du client.
- Plus de réactivité sur l'ensemble des postes parce que les informations du CRM sont à la disposition de tous les employés.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
- Prospection majoritairement téléphonique donc nécessite un ordinateur sur le poste de travail de l'employé pour accéder au progiciel.
- Formation sur l'utilisation du progiciel.

Facteurs de réussite
- Assiduité et sérieux du commercial à compléter le CRM après chaque nouvel appel.
- Que tout le personnel soit formé sur le progiciel.

Limites éventuelles de l'outil
- Limites de compréhension (différentes expressions et abréviations selon les commerciaux).
- Problème de connexion qui rendrait du coup inutilisable le progiciel.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	
- Difficultés (compréhension par tous du fonctionnement du progiciel). - Réussites (forte productivité et réactivité). - Retour sur investissement (plus d'oubli de relance ou d'action à mettre en place).	**Derichebourg**

Nom de l'outil **WordPress** : système de gestion de contenu, permettant de gérer des blogs et des sites Internet.	
Objectifs attendus pour l'entreprise Créer des sites Internet Accéder à des modèles de sites déjà codés Gérer le contenu numérique de façon simplifiée	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre - Créer des sites Internet - Accéder à des modèles de sites déjà codés - Gérer le contenu numérique de façon simplifiée	
Facteurs de réussite - Plus simple et plus rapide que de coder un site de A à Z - Permet d'avoir un aperçu rapide du résultat final - Permet de mettre à jour du contenu assez facilement (quand on a les bases d'utilisation)	
Limites éventuelles de l'outil Ne permet pas forcément d'ajouter tous les modules souhaités.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) - Nouveau site Internet de l'entreprise créé grâce à cet outil - Des formations ont dû être dispensées pour apprendre à s'en servir	**Applicam**

Nom de l'outil **PhoneGap :** outil de développement d'applications smartphones multi-plateformes.	
Objectifs attendus pour l'entreprise Proposer des applications mobiles accessibles depuis des plateformes diverses.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre - Un ordinateur. - Un programmeur ou un développeur.	
Facteurs de réussite Permet aux applications de l'entreprise d'être accessibles *via* les trois principaux « magasins » d'applications mobiles : App Store, Play Store, Windows Store.	
Limites éventuelles de l'outil	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) - Des applications mobiles ont été créées pour nos clients. - L'accessibilité de ces applications a permis de coller au mieux aux attentes des clients.	**Applicam**

Nom de l'outil **Création d'une newsletter avec le site Mailjet**	
Objectifs attendus pour l'entreprise Créer du trafic sur notre site www.lortruffe.com Augmenter les ventes en ligne Améliorer notre notoriété Informer les clients sur la spécificité de nos produits, Augmenter le nombre de «j'aime» sur Facebook.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Création d'une base de données pour récolter les adresses mail Nécessité de savoir utiliser l'outil	
Facteurs de réussite - Design - Savoir synthétiser les informations - Image - Liens...	
Limites éventuelles de l'outil Nombre limité d'envois par jour/par mois	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Davantage de visites et de commandes sur notre site.	**Lor'Truffe**

Nom de l'outil
Audi Configurator : outil digital permettant aux clients de créer (accompagnés d'un commercial), le véhicule de leur choix avec les options souhaitées et le design recherché, tout en le visualisant sur un écran en 3D. C'est un outil qui ne cesse d'évoluer avec la recherche de nouvelles versions permettant une découverte plus qualitative des différents produits et technologies.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Visualisation du véhicule en 3D (proche de la réalité).
Permet au client de faire plusieurs configurations et de le conforter dans ses choix, et donc :
- le client va plus facilement acheter
- plus de ventes pour la concession

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
- Un écran 3D
- iPad (pour faire toutes les manipulations sur le véhicule, ensuite diffusées sur l'écran)
- Application du configurateur Audi
- Commerciaux afin de guider le client lors de la configuration

Facteurs de réussite
- Résolution de l'écran (il faut que l'image soit la plus réaliste possible afin que le client puisse visualiser le véhicule de manière la plus ressemblante au vrai modèle).
- Choix de configurations (le client doit pouvoir combiner toutes les configurations possibles avec toutes les options, couleurs, etc., existantes).
- Performance des commerciaux (le commercial doit pouvoir être convaincant lors de la configuration avec son client et doit pouvoir le guider au maximum).

Limites éventuelles de l'outil
Ne suffit pas toujours pour convaincre le client.
- Un outil qui peut seulement se faire accompagner d'un commercial et non librement.
- Peut parfois paraître encore loin du réel au niveau de la résolution.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Diettert**
- Clients très satisfaits de cet outil car permet vraiment de visualiser le modèle avec leur propre personnalisation - Déclencheur d'achat - Augmentation des ventes	

Nom de l'outil
Le bureau mobile
C'est une tablette tactile arrivée dans l'entreprise en juillet dernier, et utilisée par les chefs d'exploitation et les commerciaux sur le terrain.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Cette tablette a pour but l'amélioration de la satisfaction client et d'avoir un meilleur suivi des chantiers par le bureau d'exploitation. En réalité, le commercial ou le chef d'exploitation sur le terrain peuvent faire des visioconférences avec les personnes présentes dans les bureaux qui peuvent alors les aider à répondre au client ou encore envoyer des photos pour alimenter le dossier. Enfin, il est aussi possible de rectifier des traçages de cartes directement sur la tablette, qui peuvent parfois être obsolètes.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Il est nécessaire d'avoir des logiciels appropriés aux métiers de l'entreprise. Comme un logiciel pour la cartographie, mais aussi l'accès à Internet partout pour pouvoir envoyer des mails et communiquer avec les personnes qui ne sont pas sur le terrain. Enfin, bien sûr, il faut que toutes les personnes utilisant la tablette soient formées en amont.

Facteurs de réussite
Dans le monde digital dans lequel on se trouve, il est essentiel pour une entreprise comme GRDF d'être connecté et de pouvoir communiquer à tout moment sur le terrain comme dans les bureaux. De plus, le dossier client pourra être mis à jour plus vite et permettra d'avoir un client plus satisfait.

Limites éventuelles de l'outil
Bien sûr, il est probable d'avoir des problèmes d'ordre technique mais aussi des difficultés au niveau des formations des personnes plus âgées dans l'entreprise. Ces dernières ont plus de difficultés à s'approprier les nouvelles technologies.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**GRDF**
Cet outil permet de travailler plus efficacement et plus rapidement pour une plus grande satisfaction du client final.	

Nom de l'outil
Logiciel de GRC « Athénéo »
- Il permet de répertorier tout le portefeuille clients de chaque commercial et de les trier par centrale, localisation, taille, etc.
- Les synthèses des rendez-vous sont à remplir dans ce même logiciel et seront archivées, de sorte à toujours avoir avec soi les derniers comptes rendus.
- Les relevés de prix sont à faire à l'aide du même logiciel.

Objectifs attendus pour l'entreprise
- Simplicité et efficacité.
- De plus, la fromagerie utilisant souvent des alternants, cela lui permet d'effectuer un transfert d'informations de meilleure qualité.- plus de chiffre d'affaires

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Principalement la formation du personnel.

Facteurs de réussite
Bonne utilisation du logiciel et de manière assidue.

Limites éventuelles de l'outil
- Incompréhension de certaines fonctions.
- Utilisation de manière incorrecte.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) - Aujourd'hui, l'utilisation de ce logiciel a permis de faciliter le partage des données et d'optimiser le temps des commerciaux. - La difficulté réside dans la résolution des différents bugs informatiques liés aux mises à jour.	**Fromagerie E.Graindorge**

Nom de l'outil
L'outil digital sur lequel j'ai choisi de travailler - **LEGO** - est le logiciel avec lequel j'ai travaillé durant mon année d'alternance chez Danone Produits Frais en tant que responsable de secteur. Ce logiciel interne permet de réaliser des relevés en magasin qui seront directement transmis au siège et analysés puis traités par l'Administration des Ventes. Aussi, cet outil permet de créer des visites terrains sur un emploi du temps interactif qui permet de visualiser le contenu des visites antérieurs (compte rendu et relevés).

Objectifs attendus pour l'entreprise
Les commerciaux sur le terrain sont les yeux du siège. L'entreprise attend de cet outil deux objectifs :
- Avoir un retour sur ce qu'il se passe en magasin (ventes, situation client, étude des concurrents).
- Mais cet outil est surtout le fil rouge du commercial qui pourra suivre ses clients par ce biais.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Pour la mise en œuvre de cet outil, il suffit d'équiper sa force de vente d'ordinateurs portables, et la former à ce type de logiciel assez complexe.

Facteurs de réussite
Les facteurs de réussite sont la rigueur des commerciaux lors de la transmission d'information ainsi que l'aptitude à se servir du logiciel.

Limites éventuelles de l'outil
Une des limites de l'outil est qu'il donne une « photo » de ses clients à un moment T, mais ces derniers évoluent très vite (nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, réimplantation), c'est pourquoi il faut savoir prendre de la hauteur sur les informations transmises.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)
Cet outil est simplement clé pour l'entreprise puisqu'il permet de récupérer les informations de centaines de commerciaux sur le terrain, qui vont directement alimenter les décisions prises au siège. Les réussites sont multiples puisque l'efficacité de cet outil est démontrée chaque jour, soutenu par un service informatique rigoureux et disponible.

Danone

Nom de l'outil Le **Rapid'Auchan** est un concept situé en ligne de caisse permettant de laisser libre autonomie aux clients dans la gestion de leur ticket de caisse. Il s'agit de mettre à disposition des consommateurs des douchettes leur permettant de scanner leurs achats et suivre l'avancée de leur ticket de caisse. On va alors inciter les clients à prendre la carte de fidélité puisque ce concept s'utilise par le biais de la carte.	
Objectifs attendus pour l'entreprise Les objectifs de l'entreprise sont de fluidifier le trafic en caisse, diversifier les services mis à disposition des clients et surtout d'augmenter la fidélité clients du magasin.	
Ressources nécessaires pour la mise en œuvre Infrastructure sur la ligne de caisse (place suffisante et organisation des différents postes (îlots de caisse + caisse minutes/autoscan + Rapid'Auchan), outils informatique set technologiques pour le concept (matériel) et beaucoup de ressources en termes de communication et de formation auprès de la clientèle et du personnel du magasin.	
Facteurs de réussite Un excellent recrutement client en amont, et au moment de l'installation du concept. Un bon suivi des clients et une bonne formation de ces derniers.	
Limites éventuelles de l'outil Mauvaise formation des clients au concept, et donc trop de réfractaires, le concept ne serait pas rentable par rapport à l'investissement et le taux de fidélité n'augmentera pas suffisamment.	
Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?) Difficultés de recruter les clients sur ce concept s'il n'y a pas un travail conséquent fait en amont pour les initier au Rapid'Auchan. En revanche, cela peut faire toute la réussite du projet si les effectifs sont suffisamment déployés sur le terrain pour aller chercher le client et le former directement. Pour le magasin Auchan Tomblaine, le retour sur investissement n'est pas encore défini, puisque le concept sera mis en place à partir de janvier 2016.	**Auchan**

Nom de l'outil
L'outil digital sur lequel j'ai choisi de travailler est le logiciel avec lequel j'ai travaillé durant mon année d'alternance chez Danone Produits Frais en tant que responsable de secteur. Ce logiciel interne permet de réaliser des relevés en magasin qui seront directement transmis au siège et analysés puis traités par l'Administration des Ventes. Aussi, cet outil permet de créer des visites terrains sur un emploi du temps interactif qui permet de visualiser le contenu des visites antérieurs (compte rendu et relevés).

Objectifs attendus pour l'entreprise
Les commerciaux sur le terrain sont les yeux du siège. L'entreprise attend de cet outil deux objectifs :
- Avoir un retour sur ce qu'il se passe en magasin (ventes, situation client, étude des concurrents).
- Mais cet outil est surtout le fil rouge du commercial qui pourra suivre ses clients par ce biais.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Pour la mise en œuvre de cet outil, il suffit d'équiper sa force de vente d'ordinateurs portables, et la former à ce type de logiciel assez complexe.

Facteurs de réussite
Les facteurs de réussite sont la rigueur des commerciaux lors de la transmission d'information ainsi que l'aptitude à se servir du logiciel.

Limites éventuelles de l'outil
Une des limites de l'outil est qu'il donne une « photo » de ses clients à un moment T, mais ces derniers évoluent très vite (nouveaux fournisseurs, nouveaux produits, réimplantation), c'est pourquoi il faut savoir prendre de la hauteur sur les informations transmises.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**Danone**
Cet outil est simplement clé pour l'entreprise puisqu'il permet de récupérer les informations de centaines de commerciaux sur le terrain, qui vont directement alimenter les décisions prises au siège. Les réussites sont multiples puisque l'efficacité de cet outil est démontrée chaque jour, soutenu par un service informatique rigoureux et disponible.	

Nom de l'outil
SAP
SAP est un logiciel très vaste permettant aux entreprises la gestion et un suivi logistique, comptable ou encore en ressources humaines.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Pour ArcelorMittal Gandrange et sa fonction achats, SAP a pour objectif la gestion des stocks, l'envoi de commandes ou encore de demandes d'offres. Elle va permettre aux différents services d'être « connectés » entre eux et de pouvoir communiquer leur besoin au service achats. SAP sert également de base de données et permet aux acheteurs d'évaluer les besoins, calculer les CA et d'autres statistiques.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
Il faut tout d'abord une connexion internet pour utiliser l'outil.
Chaque utilisateur a besoin d'un compte qui est adapté à sa fonction. Pour cela, l'entreprise paye une licence assez coûteuse par compte.
SAP est également un outil très complexe qui a besoin d'être suivi. Pour cela, une équipe du groupe ArcelorMittal est basée au Luxembourg et est dédiée à cet outil afin d'aider les différents utilisateurs.

Facteurs de réussite
Il est important que chaque utilisateur sache correctement se servir de l'outil, sans quoi les pertes de temps et d'efficacité peuvent être importantes.

Limites éventuelles de l'outil
Le prix d'une licence SAP est élevé, un nombre trop important d'utilisateurs représente un coût élevé pour l'entreprise.
Le logiciel est vaste mais très complexe pour l'utilisateur moyen.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)
ArcelorMittal Gandrange a su implanter et utiliser ce logiciel depuis environ 6 ans. Bien que pas totalement maîtrisé, le service achats est aujourd'hui très dépendant de cet outil puisque tout passe par SAP. Malgré le coût d'implantation, le logiciel permet un grand gain de temps car facilite les actions des acheteurs.

ArcelorMittal

Nom de l'outil
Les **BLS+ (Borne libre-service)** sont des outils pertinents et performants pour le développement de la SNCF. Elles sont très utiles en périodes de grande affluence, permettant de diminuer le temps d'attente pour certains, mais également de traiter des opérations rapides. De plus, depuis peu, les bornes ont évolué, en rapport avec la digitalisation.

Objectifs attendus pour l'entreprise
Pour la SNCF, ce nouvel outil devra permettre d'améliorer l'expérience client ainsi que la performance commerciale. Le design est retravaillé avec une mise en avant des offres dématérialisées, notamment l'e-billet. Le client peut obtenir les mêmes renseignements que ceux délivrés en guichets. L'objectif pour l'entreprise est d'autonomiser les clients afin de diminuer le temps d'attente, constituant un point essentiel à la satisfaction des clients.

Ressources nécessaires pour la mise en œuvre
L'entreprise a eu besoin : d'une modernisation du logiciel BLS+ ; d'un design plus attractif ; d'une formation adaptée pour les agents commerciaux ; d'une mise en œuvre de campagnes publicitaires ; d'un délai d'environ 6 mois pour développer cet outil performant ; de plusieurs dizaines de milliers d'euros.

Facteurs de réussite
- Des bornes de meilleure qualité, avec plus de rapidité permettant d'augmenter le CA et satisfaire les clients.
- Une augmentation de l'utilisation des bornes libre-service.
- Permet également de moderniser l'image de l'entreprise en développant le digital.
- Accès plus simple et performant

Limites éventuelles de l'outil
Il s'agit d'un outil numérisé, en aucun cas il ne peut répondre aux objections des clients. Dans ce cas, ces derniers sont dans l'obligation de se rendre aux guichets, ou éventuellement auprès de l'animateur d'espace de vente.

Bilan de l'expérience de l'entreprise avec cet outil (difficultés, réussites, retour sur investissement…?)	**SNCF**
Aujourd'hui 6 clients sur 10 utilisent ces nouvelles bornes (60 %). En France, 1 300 BLS+ sont déjà installées, avec un logiciel complet à 80 %, l'utilisation optimale est prévue pour mars 2016. Une progression de 4 % des ventes digitales en France métropolitaine.	

Conclusion

Aujourd'hui, face à un consommateur devenu omnicanal et surinformé, face à la pression déflationniste et l'offre pléthorique présentes sur de nombreux marchés, le service marketing se pose comme l'un des derniers garants de la rentabilité des entreprises. En effet, ce nouveau consommateur qui devient acteur d'un parcours d'achat davantage maîtrisé et digitalisé, est de moins en moins fidèle, contraignant les entreprises à engager des coûts significatifs pour sa reconquête.

En conséquence, la fidélisation devient le graal de toute entreprise ; elle passe par une expérience client optimisée dans laquelle le service marketing devient le catalyseur d'une dynamique d'entreprise centrée sur le client. Cette expérience client optimisée passera par un parcours sans coupure où le client multipliera les points de contacts avec la marque sans frictions[158], mais aussi par une relation nourrie de contenus à forte valeur ajoutée, seuls garants de visibilité dans cette économie de l'attention.

Selon Frédéric Cavazza (2015), le marketing pourrait devenir « *une meta-fonction qui va piloter les autres fonctions (communication, ventes, fidélisation, etc.) afin d'optimiser l'offre et l'expérience à travers les points de contact (les contenus publiés, les services déployés, le parcours d'achat, les différents échanges avec la fonction support, etc.)*[159] ». La transformation numérique de l'économie place donc le client au centre des organisations et le marketing pourrait devenir le coordinateur des efforts déployés par les différentes fonctions au service d'une expérience client enrichie.

Ce remodelage de la fonction commerciale impulsée par une économie entièrement redessinée par le digital est un processus long et complexe. Bien que la plupart des entreprises aient conscience de cette nécessité, elles se lancent dans cette transformation digitale à des rythmes variés et selon des engagements différenciés. Aujourd'hui, certaines entreprises font montre de compétences numériques avérées alors que d'autres en sont encore loin. Une véritable fracture numérique se dessine entre des entreprises ayant résolument pris ce virage digital et les autres. Avec toute l'irréversibilité que cette fracture comporte.

Il existerait donc une urgence pour certaines entreprises à se lancer, enfin, dans cette transformation digitale. L'engagement minimaliste consiste à avoir recours au service de quelques spécialistes du numérique. Néanmoins, la

158. Cette expérience consommateur peut être définie comme le somme des points de contacts et des interactions entre le consommateur et la marque. Ce parcours est fortement influencé par le digital qui accélère et multiplie les interactions.

159. CAVAZZA F., *Le marketing est le catalyseur de la transformation digitale*, article publié le 11 mai 2015 sur www.fredcavazza.net

transformation digitale ne peut être l'apanage de quelques individus concentrant connaissances et compétences numériques, au regard des différents risques inhérents à cette concentration.

La transformation digitale doit être portée par tous les collaborateurs. L'appropriation du numérique par l'ensemble du personnel devient donc un facteur de réussite, faisant ainsi de la formation professionnelle un challenge clé. Le propos n'est pas tant de faire de tous les collaborateurs des développeurs web ou des community managers mais de permettre une véritable acculturation numérique au sein de l'entreprise.

Le chemin sera long. Il est urgent de s'y engager !

Martine Fournier & Jean-Pierre Mouline
Université de Lorraine / Cerefige

Bibliographie

BARBA C. (2011), *2020 : la fin du e-commerce… ou l'avènement du commerce connecté ?*, juin, disponible sur http://www.fevad.com/

BELVAUX B. & NOTEBEART J.F. (2015), *Crosscanal et omnicanal, la digitalisation de la relation client*, Dunod

CAZALS F. (2015), *Stratégies digitales, La méthode des 6C*, Éditions De Boeck Supérieur

CHAFFEY D., ELLIS-CHADWICK F., ISAAC H., VOLLE P. & MERCANTI-GUERIN M. (2014), *Marketing digital*, 5ème édition, Pearson Éditions

CNAM EN NORD-PAS DE CALAIS, *Les usages numériques dans la fonction commerciale*, Décembre 2015

COLLIN-LACHAUD I. (Dir) (2014), *Repenser le commerce, Vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, Éditions EMS Management & Société

DCF DE SAINT-ÉTIENNE, *Atelier contributif « Le numérique, opportunité ou obstacle de la fonction commerciale »*, Novembre 2015

DCF D'ORLEANS, *« Objets connectés, nouvel Eldorado »*, Afterwork DCF/ Orange, 25 mars 2015

DELORME P. & DJELLAIL J. (2015), *La transformation digitale, Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*, Dunod

DORKENOO C. (2015), *Stratégie digitale, Comment acquérir, convertir et fidéliser vos clients sur le web*, Editions Eyrolles

DRAGIC V. (2015), *Le marketing multicanal, 6 étapes pour digitaliser son marketing et booster ses ventes*, Éditions Eyrolles

DUCROCQ C. (2014), *Distribution, Inventer le commerce de demain*, Pearson Éditions

DRUGUET V. & VALLET J.B. (2015), *Le commerce connecté : comment le digital révolutionne le point de vente*, Éditions Eyrolles

GODIN S. (2011), *Nous sommes tous singuliers, exit le marketing de masse*, Éditions Diateino

GUEPET P., *Verbatim DCF sur la gestion des relations avec les clients*, mars 2016

HEITZ-SPAHN S. & FILSER M. (2014), *La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux*, Décisions Marketing

HELFER JP & MICHEL G. (2006), *La stratégie de contact multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès*, Décisions Marketing

LAURENT F. (2008), *Marketing 2.0*, Pearson Éditions

LENDREVIE J. & LEVY J. (2014),

Mercator, 11ème Édition, Dunod

NOVEL A.S. (2013), *Le vie share - mode d'emploi, Consommation, partage et mode de vie collaboratifs*, Éditions alternatives

RIEUNIER S. (2013), *Le marketing sensoriel du point de vente – créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, Dunod

ROEDERER C. & FILSER M. (2015), *Le marketing expérientiel, Vers un marketing de la cocréation*, Vuibert

SZAPIRO G. (2015), *Inbound marketing selon la stratégie du sherpa*, Jacques Marie Laffont Éditeur

VANHEEMS R. (2009), *Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution*, Revue Française de Gestion, n°23, 53-65

VANHEEMS R. (2009), *Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière*, Décisions marketing n° 55, juillet-septembre

VANHEEMS R. (2015), *Réussir sa stratégie cross et omnicanal, pour des marques et des entreprises connectées*, Éditions EMS Management

Imprimé dans les ateliers d'impression du Cnam sur un papier agréé FSC/PEFC respectueux de l'environnemment.