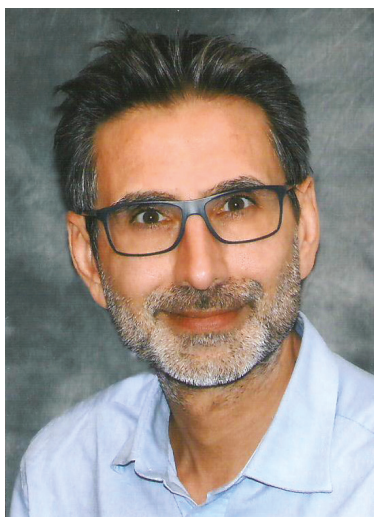


L'entreprise orientée client, des vœux pieux aux faits



Le chemin de l'individualisation est semé d'embûches, mais il est porteur de valeur pour l'entreprise. Les difficultés reposent pour beaucoup sur la conduite du changement des professionnels du marketing.

Aujourd'hui, l'expérience proposée au client est en décalage avec les formidables possibilités offertes par la technologie. Avant l'avènement du digital, les lisières de la capacité d'attention d'un consommateur n'étaient que sources de danger. Mais depuis la multiplication des canaux d'interaction et donc des messages destinés aux consommateurs, la menace est bien réelle. La solution se résume en un seul mot : pertinence. Une voie de salut réside dans la personnalisation des messages de façon à trouver un écho favorable chez chaque consommateur. Plutôt que d'adresser un message unitaire aux masses ou

à un segment, il s'agit de le singulariser pour chaque individu. Poussée à l'extrême, cette logique façonne aussi des produits très personnalisés. Pour obtenir in fine exactement ce que vous, entreprises, souhaitez. Les consommateurs vous prêteront d'autant plus attention qu'ils obtiennent réellement une solution à leurs besoins individuels.

Bien souvent, les entreprises se focalisent sur la pression « commerciale » en évitant la sur-sollicitation. Le seuil de pression conduisant à cette fameuse sur-sollicitation est décidé de façon totalement arbitraire, sans considération comportementale. Pourtant, la réponse est encore une

* Cofondateur d'Inbox.

fois individuelle. Elle dépend de la proximité temporalisée du consommateur avec l'entreprise et de son intérêt du moment pour des produits ou services qu'elle commercialise. La mesure de l'exposition réelle de chacun donne un angle de vision différent. En s'intéressant au nombre de fois où une personne a réellement été exposée à une communication de l'entreprise, on s'aperçoit quasi systématiquement qu'il croît selon deux dimensions :

- La pression. Si elle baisse, le nombre d'expositions augmente. Évidemment, il y a un seuil en deçà duquel le nombre d'expositions se raréfie, mais la pression n'en reste pas moins un véritable levier. Pour un opérateur de VOD, le nombre d'expositions a augmenté de 28 % en réduisant de moitié le nombre d'e-mails envoyés.
- La pertinence, par le choix des produits/services, du moment et du contenu (ton, textes, visuels qui peuvent aussi être personnalisés).

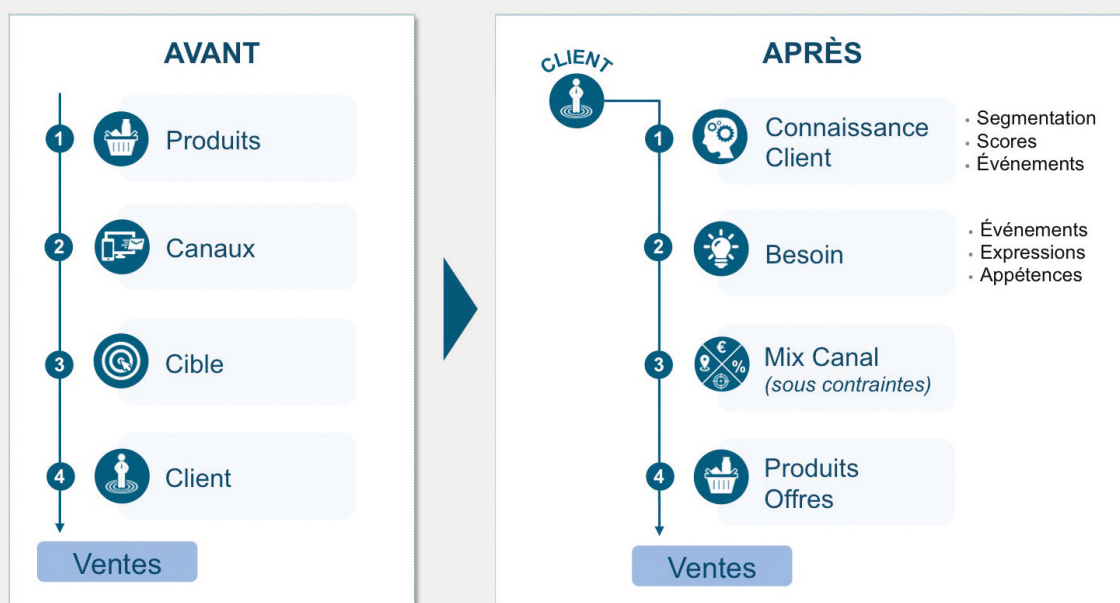
Pour l'entreprise, il s'agit principalement de construire des relations bilatérales, de comprendre les intérêts respectifs et de jouer la carte de la transparence. Elle doit réellement s'investir afin de comprendre les consommateurs et créer des offres/communications en parfaite adéquation avec leurs attentes, afin qu'ils se sentent écoutés et satisfaits. C'est la notion d'engagement commun, fondé sur des récompenses communes. Le client accepte que l'entreprise profite de lui seulement si le jeu en vaut la chandelle.

La singularité du client

La mode est à l'entreprise orientée ou centrée sur le client. De jolis mots rarement suivis de faits. La norme reste caricaturalement de commencer par choisir un produit et ensuite de s'adresser à une cible à un moment et avec un message/canal donné. La singularité du client n'est nullement prise en compte. Il faudrait au contraire, client par client, choisir ce qui est le plus opportun, avec un seuil de pertinence compte tenu de tout ce qui est possible en matière de communication/offre. L'agrégation de ces décisions individuelles donnera le plan d'actions. Les temporalités et les canaux seront ensuite choisis par le client.

« Plutôt que de réfléchir à nos qualités et à nos compétences, réfléchissons aux attentes de nos clients : qui sont-ils ? De quoi ont-ils besoin ? Supposons un instant que nous leur offrions ce dont ils ont besoin, sans réfléchir à nos propres ressources et compétences. C'est alors seulement que nous acquerrons ces ressources et compétences. »

Jeff Bezos, fondateur d'Amazon.



De la démarche produit vers la connaissance client et le marketing relationnel

Les plans d'actions client annuels et trimestriels sont obsolètes, car non-efficaces. Le temps d'une relation commerciale basée sur l'offre est révolu au profit d'une économie de la demande. La conséquence est simple, l'entreprise doit s'adapter aux besoins de chaque client. Il ne s'agit surtout pas d'arrêter les soldes, les ventes privées ou les opérations de lancement de produit ; les consommateurs en sont toujours friands. Mais comment alors gérer la juxtaposition avec une communication de marque ? Comment garder une cohérence pour le consommateur ? La réponse réside dans l'utilisation en synergie de chaque approche et surtout par la proposition de valeur pour le client.

Projetons-nous dans un monde économique dicté par la demande. Le consommateur peut à tout moment disposer de/acheter un produit/service personnalisé. La proposition de valeur réside dans la capacité de l'entreprise à satisfaire son besoin. Les grands événements commerciaux ne sont alors que des événements relationnels. Voici venu le temps des ventes privées avec pour chacun une proposition de valeur différente. La personnalisation est omniprésente, le reste n'est qu'animation. Être performant dans ce nouveau monde nécessitera une grande capacité d'anticipation. En effet, bien que conduit par la demande, l'entreprise aura un rôle majeur à jouer dans l'expérience client, avec pour buts une meilleure fidélisation et un meilleur retour sur investissement. Mettre en avant des produits en adéquation avec chaque client ne suffira pas, l'étape suivante sera la norme : la personnalisation du produit en lui-même et évidemment la façon dont il sera expliqué/présenté. Nous voilà dans l'hyperpersonnalisation, enfin dans le véritable *one to one*.

L'hyperpersonnalisation

Un site Internet marchand ou des interfaces (banque, voyage, conseils, loisirs...) qui s'adaptent en temps réel en fonction du consommateur (et de tout ce qui est connu de lui), du lieu, du moment, de son humeur, de ses besoins, afin de fournir l'expérience la plus pertinente possible... bienvenue dans l'univers de l'hyperpersonnalisation ! Le passage de l'individualisation à l'hyperpersonnalisation consiste à considérer de nouvelles dimensions au-delà du produit ou service. L'objectif de cette démarche est d'ajouter à l'augmentation des ventes la satisfaction du client, la simplification des interactions et de développer une

proximité plus importante avec l'entreprise. Qu'est-ce qu'une bonne expérience client ? Chacun sa réponse. Personnellement, je mettrais en avant quatre dimensions : des contenus pertinents compte tenu des attentes individuelles ; une contextualisation de l'expérience ; l'utilisation des canaux adéquats ; la temporalité. L'enjeu de l'hyperpersonnalisation est de proposer à chaque consommateur une expérience unique et très proche de lui. Un site Internet qui s'ajuste en temps réel, des prix définis en fonction des enjeux, un usage des canaux de contact s'adaptant à ses contraintes, besoins et préférences, un argumentaire prenant en compte ses attentes et ressentis du moment, etc. Est-ce de la science-fiction ? Non, il s'agit juste d'un futur proche. Tout est réuni pour cela : la technologie (intelligence artificielle, imprimantes 3D et 4D, mobilité...) et les attentes des consommateurs. Surprise, pertinence et efficacité restent les trois piliers de la réussite.

Le consommateur ne peut plus être seul devant une offre pléthorique. Les entreprises doivent l'accompagner dans son expérience du début à la fin. L'expérience peut démarrer spontanément à l'initiative de la personne ou être incitée par une communication de l'entreprise. Évidemment, l'hyperpersonnalisation diffère alors sur la temporalité et les canaux du fait de l'initiative – ou de la non-initiative – du client. Le choix de la meilleure combinaison favorisera la pertinence de la communication. Elle se doit d'être complètement personnalisée par client en fonction des usages, habitudes, possibilités de ce dernier (tout est issu de la connaissance client).

Ensuite, pour être véritablement orienté client, il faut retrouver dans le monde digital les qualités humaines des meilleurs vendeurs du monde réel : écoute, conseil, suggestion, empathie, argumentaire... Jusqu'alors, cela n'était pas possible. Mais l'avènement de l'intelligence artificielle et de ses domaines d'application – dans la voix et l'image en particulier – permettra prochainement de développer fortement la dimension cognitive de l'hyperpersonnalisation en temps réel. Pour ne pas être intrusif et contre-productif, il faut apporter un vrai service, dont le client doit percevoir immédiatement la valeur. Nous ne sommes plus dans la diffusion d'un argumentaire, même avec un ciblage fin, mais dans une relation totalement individuelle, le seul et véritable *one to one*. ■

