

Avant-propos

Cet ouvrage n'est pas un roman de science-fiction... mais il s'en approche ! L'être humain prolongé et augmenté par la machine existe déjà. Chaque année est rythmée par de nouvelles avancées scientifiques, dans les domaines de la robotique, de l'informatique, des sciences cognitives, etc., qui permettent d'imaginer un monde marqué par des réalités virtuelles ou augmentées, par l'expansion tous azimuts des réseaux et médias numériques, par le développement de nouveaux robots humanoïdes (exosquelettes par exemple), par la diffusion de l'Internet des objets (IoT), par l'amélioration des solutions d'intelligence artificielle (IA), par l'exploitation des drones, etc. Chaque être humain, qu'il soit médecin, manager, client, ou décideur politique, peut potentiellement tirer parti des nouvelles technologies et peut voir ses capacités cognitives (traitement de l'information), sensorielles ou physiques considérablement augmentées. Cette transformation du monde est déjà là, mais nous n'en percevons que les prémises.

Chacun de nous est, en son for intérieur, porteur de cet imaginaire véhiculé par la littérature, le cinéma ou les médias, où l'humain fait de la technologie un allié, un complément, un partenaire de son quotidien, plutôt qu'un substitut. La crainte de voir l'humain imité puis supplanté par le robot reste cependant tenace et soulève régulièrement des débats au sein des entreprises (emploi, croissance, métiers, formation) et de la société dans son ensemble (respect de la vie privée, liberté individuelle, etc.). L'expansion du robot interroge, en miroir, la place de l'humain dans notre société et, dans le domaine de la relation client, celle du consommateur, du citoyen ou de l'utilisateur face aux outils et aux machines qui l'environnent. Alternant un rapport au réel des stratégies actuellement en cours dans les organisations et une dimension prospective permettant d'imaginer plusieurs scénarios pour l'avenir, cet ouvrage souligne combien la transformation numérique impacte et impactera le management des relations client... mais aussi les clients eux-mêmes.

Peut-on effectivement considérer que le client bénéficie, au même titre que l'entreprise, de cette « expansion »? Est-il augmenté, ou bien aliéné par les machines et les outils technologiques qui rôdent autour de son quotidien à l'affût de la moindre occasion pour le solliciter? Le numérique a totalement envahi notre quotidien de consommateur, de client, de citoyen, d'électeur, etc. Le baromètre du numérique publié chaque année¹ montre que ce mouvement vers une plus grande connexion des populations est non seulement inéluctable mais va aussi s'accroître dans le temps. En France par exemple, près de trois-quarts des Français possèdent déjà un smartphone, plus de 80 % un ordinateur et près de 50 % une tablette. Le smartphone est notamment devenu en quelques années l'objet de multiples addictions (hyperconnexion, infobésité, phénomène *no life*, etc.) et l'un des outils majeurs de connexion aux réseaux sociaux, aux messageries personnelles ainsi qu'aux sites d'entreprises et d'e-commerce. Beaucoup de Français ne peuvent aujourd'hui se passer d'Internet pendant 3 jours ou de leur téléphone portable pendant plus d'une heure. Ils mangent et dorment aux côtés de leur smartphone, jouent, lisent et regardent des vidéos lorsqu'ils s'ennuient, et peinent à se déconnecter de leurs messages professionnels lorsqu'ils sont en vacances. Ils peuvent passer près de 100 jours par an à lire leurs mails et les plus jeunes (18-34 ans) peuvent consulter leur smartphone jusqu'à 100 fois par jour, à raison d'une fois toutes les 10 minutes (étude de l'institut Omnibus pour l'éditeur Kana Software – 2014). Ainsi, même si ce phénomène d'ultra-connexion ne touche pas tous les Français de manière identique, selon l'âge, le niveau d'éducation et le statut social en particulier, il n'en demeure pas moins qu'il progresse fortement chaque année et que cela modifie diamétralement la manière dont les firmes peuvent toucher leurs clients.

Sur cette toile de fond, écrire sur la relation client de demain est un projet périlleux, tant les évolutions sont rapides et le contexte changeant. Pour les professionnels du marketing, ces dernières années ont été marquées par une évolution sensible de leur métier, conséquence de cette incroyable accélération des technologies. Celles-ci ont considérablement modifié les pratiques des entreprises, mais également celles des clients. L'intelligence artificielle, désormais érigée en « bras droit » de tout *marketer* qui se respecte, et l'explosion des données personnelles possédées sur leurs clients, toujours plus fines et abondantes, façonnent déjà un nouveau paysage pour les entreprises et leurs clients. Les clients, quant à eux, mobilisent largement la multitude de canaux et d'outils qui leur sont offerts, ainsi que la masse d'informations dont ils peuvent disposer pour dessiner leurs propres parcours clients. Et si le point commun de toutes ces avancées scientifiques

1. https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/barometre_du_numerique-2017-infographie-271117.pdf.

et technologiques était qu'elles permettaient d'élaborer des stratégies clients augmentées ?

– *Augmentées*, car les outils technologiques (applications, robots, *chatbots*, *beacons*, technologies RFID, etc.) apportés par la révolution numérique représentent aujourd'hui de formidables opportunités pour proposer aux clients des expériences toujours plus simples, fluides, riches et connectées.

– *Augmentées*, car les données possédées aujourd'hui sur les clients permettent des actions toujours plus personnalisées et justes, au plus proche des attentes des clients et à moindre coût.

– *Augmentées*, car la transformation numérique des entreprises permet des évaluations toujours plus fines de l'efficacité des actions marketing, permettant par là même un meilleur arbitrage entre les différents investissements relationnels.

– Et *augmentées* enfin, car les clients eux-mêmes se voient attribuer de nouveaux rôles aux côtés de l'entreprise dans le cadre d'activités de promotion, d'innovation ou de *branding*, ce qui peut, selon les approches, s'apparenter à un *empowerment* des clients (capacités cognitives, d'influence et de sanction).

C'est dans ce contexte que nous avons cherché à conduire une réflexion sur la relation client, ce qu'elle est devenue, et ce qu'elle sera demain. Ce travail collectif montre à quel point la relation client à l'heure de la transformation numérique est un terreau fertile à de nombreux paradoxes qui ont inspiré les grands experts francophones de la thématique sollicités pour contribuer à cet ouvrage. Ce livre propose de prolonger les ouvrages de référence en matière de gestion de la relation client, notamment l'ouvrage *Stratégie clients* coordonné par le professeur Pierre Volle en 2012², en apportant une vision résolument prospective et tournée vers l'avenir de la discipline. Les dernières avancées des recherches en marketing, qui apportent des validations empiriques de l'importance des approches « centrées client » et accordent une large place aux préoccupations sociétales et environnementales, y sont intégrées. En plus de l'efficacité rationnelle des actions marketing, c'est du client, en sa qualité de citoyen et dans son environnement quotidien, dont il sera question. Son bien-être est désormais invoqué, à tort ou à raison, comme motif impérieux devant guider la main des *marketers*.

2. Volle B. (dir.), *Stratégie Clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson, Montreuil, 2012.

Au fil des 16 chapitres qui composent l'ouvrage, une trentaine de chercheurs débattent des principales questions qui animent les professionnels de la relation client, les étudiants et la communauté scientifique en marketing.

Le premier chapitre – Les stratégies clients face à de nouveaux défis technologiques, sociaux et environnementaux – constitue une introduction qui pose, en ce sens, un état des lieux des chantiers à mener pour adapter la relation client face aux nouveaux défis technologiques, sociaux et environnementaux. En effet, partant des *hot topics* identifiés par une équipe de chercheurs de l'Association française du marketing, Gilles N'Goala fait le lien entre ces sujets d'actualité et la relation client. Jérôme Baray nous y propose également un *focus* sur les enjeux de l'intelligence artificielle.

Pour répondre à ces nouveaux défis, l'ouvrage est ensuite structuré en 3 parties qui permettent (1) de mieux comprendre le client à l'heure digitale, le client augmenté ; (2) de produire des expériences clients augmentées ; (3) et d'aider à repenser l'organisation de la relation client, au bénéfice, *in fine*, d'une organisation augmentée.

– Partie 1. Comprendre le client augmenté :

- chapitre 2. Les pratiques des marques face au consommateur augmenté : ce chapitre proposé par Nathalie Fleck et Laure Ambroise permet de mieux comprendre comment les marques s'adressent au client dans ce nouvel environnement numérique. En réponse à ce nouveau client, les auteurs s'interrogent sur l'opportunité et la nécessité qu'ont les marques à faire évoluer leurs pratiques ;

- chapitre 3. La relation client augmentée : la montée en puissance du rôle du client : dans ce chapitre, Sylvie Llosa et Lionel Nicod montrent comment autrefois simple acheteur de produits et considéré uniquement comme le bénéficiaire passif de l'interaction avec l'entreprise, le client s'est mué en un acteur proactif, source d'avantage concurrentiel pour les firmes. Ce client est monté en puissance et endosse désormais de nouveaux rôles ;

- chapitre 4. L'innovation augmentée par le client : de l'idéation à la diffusion : parmi les rôles endossés par le client, Thomas Ruspil, Cyrielle Vellera et Andreas Munzel proposent, dans ce chapitre, une mise en perspective de deux nouveaux rôles des clients en amont (*upstream*) et en aval (*downstream*) du lancement et de la commercialisation d'un nouveau produit ou service : le client devient co-innovateur lorsqu'il participe aux processus d'émergence d'idées et de conception de nouveaux produits ou services, et peut ensuite faciliter la diffusion de ce produit ou service en devenant *co-marketer* lorsqu'il fait la promotion de l'offre. Ce chapitre est enrichi par la réflexion de Patrick Kleer présentant la démarche de cocréation mise en œuvre par le

Crédit Agricole Centre-Est dont il est le directeur général adjoint et par l'expérience de Yohann Melamed, cofondateur d'Agorize, entreprise spécialisée dans l'organisation de challenges d'*open innovation* ;

- chapitre 5. La voix du client : vers de nouveaux dispositifs d'écoute : au-delà des nouveaux rôles identifiés dans les chapitres 3 et 4, Andreas Munzel, Jessie Pallud et Daria Plotkina posent ici la question de la nature que peut prendre la conversation entre l'entreprise et ses clients et de sa gestion. *Écouter le client*, qui a désormais la possibilité de se faire entendre de façon instantanée et large, demande aux entreprises plus de réactivité et la mise en place d'un véritable *social listening* ;

- chapitre 6. Repenser le client dans un monde connecté : pour clore cette première partie, Pauline Folcher, Sarah MussoL et Gilles N'Goala interrogent au travers du chapitre 6 ce que signifie *gérer des clients dans un monde toujours plus connecté*. Les auteurs y décrivent trois changements majeurs : les nouveaux visages des clients, tantôt utilisateurs, acheteurs, influenceurs, collaborateurs, citoyens, etc., qu'il faut gérer dans leur globalité ; les nouvelles formes de marketing, entre invisibilité et rapidité d'exécution ; et les enjeux de prise en compte de l'expérience globale des clients dont les différents produits/services utilisés co-créent de la valeur.

– Partie 2. Produire des expériences clients augmentées :

- chapitre 7. L'expérience client augmentée : entre humanité et robotisation ? : Régine Vanheems nous explique, dans ce chapitre, pourquoi et comment il ne s'agit plus simplement de réduire les efforts du client ou de le satisfaire sur chaque point de contact, mais qu'il est nécessaire de repenser l'ensemble d'un parcours devenu parfois trop complexe. L'objectif est de construire une *expérience omnicanale agréable, gratifiante et mémorable*, et les outils numériques peuvent y aider. Cependant, l'auteur relève les enjeux de cohérence entre tous les points de contact pour permettre la réalisation d'une expérience satisfaisante ;

- chapitre 8. Designer son expérience client : en écho aux propos de Régine Vanheems, Florence Jacob nous aide *définir le concept d'expérience client*, mais surtout à « *designer* » des *expériences clients réussies*. Ce chapitre permet ainsi de positionner le concept d'expérience et d'appréhender son importance, tant d'un point de vue stratégique qu'opérationnel ;

- chapitre 9. Relation client et technologies numériques : quelle place et quel rôle pour les commerciaux ? : l'expérience client et les relations commerciales B to B sont également fortement impactées par l'avènement du digital. Dans ce chapitre, Éric Julienne, Maud Dampérat et Romain Franck interrogent *la place et le rôle du vendeur à l'ère des médias sociaux et de l'intelligence artificielle (IA)*. Les auteurs questionnent (1) le développement du *social selling* déjà largement engagé qui bouleverse en profondeur la relation entre les commerciaux et leurs clients, et (2) le développement de

l'intelligence artificielle et ses perspectives en termes de gestion de la relation client. L'IA annonce une mutation en profondeur du monde du travail et *a fortiori* du métier de commercial. Les auteurs proposent trois scénarios prospectifs, orientés vers les technologies du futur et pouvant exister conco-mitamment à moyen voire long terme : (a) le vendeur augmenté ; (b) la vente sans vendeur ; et (b) les robots humanoïdes vendeurs ;

- chapitre 10. Engager la réciprocité du client réclamant à l'ère digitale : pour clore cette partie, Françoise Simon propose, dans ce chapitre, de s'intéresser à un aspect spécifique, et potentiellement crucial, de l'expérience client : la réclamation. L'auteur montre que, dans un monde connecté et globalisé, le management des réclamations clients se situe au cœur des nouveaux enjeux auxquels sont confrontées les marques. En offrant aux clients insatisfaits de nouveaux espaces pour s'exprimer, les écosystèmes Internet ont tendance à les détourner d'un dialogue direct avec les marques avec, pour ces dernières, le risque d'une détérioration de leur e-réputation. À partir de ce constat, l'auteur nous aide à mieux comprendre [comment gérer les réclamations](#) et montre le rôle clé de la réciprocité ;

- chapitre 11. Le rôle de la capacité empathique de l'entreprise dans la gestion de la relation client : une approche par les neurosciences sociales : Mathieu Lajante s'appuie sur un des paradoxes de la transformation numérique relatif à la nécessité de tisser un lien fort avec les clients tout en tentant de rationaliser et fluidifier leurs expériences, à grand renfort de *chatbots* et autres intelligences artificielles qui entraînent potentiellement une perte de lien physique avec le client et une absence de perception des émotions ressenties spontanément par l'utilisateur. À la lumière des dernières recherches en neurosciences, ce chapitre met en évidence que la [capacité empathique de l'entreprise](#) contribue à façonner une gestion de la relation client vertueuse et créatrice de valeur pour les deux parties.

– Partie 3. Vers une organisation augmentée :

- chapitre 12. Le *data marketing* au service de l'organisation augmentée : Grégoire Bothorel et Virginie Pez-Pérard montrent, dans ce chapitre, que l'on assiste au développement d'offres servicielles qui mettent la technologie et les *datas* associées au service d'une offre totalement (et parfaitement ?) personnalisée. Par l'utilisation d'une multiplicité de sources de données clients (maison, médias, points de vente, voitures, etc.), [le data marketing transforme l'approche client](#) et permet d'être présent là où le client consomme du contenu, au bon moment et avec une offre adaptée ;

- chapitre 13. Le côté sombre des pratiques de gestion de la relation client à l'ère de la donnée : gérer la résistance et l'intrusion perçue pour des pratiques respon-sables : Caroline Lancelot, Aida Mimouni et Virginie Pez-Pérard mettent en lumière les paradoxes de la relation client et nous aident à [comprendre le côté sombre](#)

de la gestion de la relation client de façon à construire des pratiques plus responsables. D'un côté, le client est souvent encouragé à développer son panier moyen et/ou sa fréquence d'achats par le biais d'offres promotionnelles ou de mécaniques de cagnotage, et peut donc faire des achats inutiles ou trop coûteux par rapport à son budget. Par ailleurs, une relation exclusive, objectif privilégié des actions de fidélisation, priverait le client de sa liberté et l'enfermerait dans une relation commerciale souvent déséquilibrée. Comment ne pas tomber dans ces écueils ? Ce chapitre est enrichi de la réflexion de Fanny Reniou sur la gestion du client déviant et de celle d'Audrey Porte sur l'intérêt de la transparence. Les auteurs défendent l'intérêt d'une approche responsable pour restaurer la confiance avec les clients ;

- chapitre 14. Économie de la donnée et confiance : les pratiques marketing basées sur les données clients, et les problématiques de respect de la vie privée et de protection des données qui en découlent, ont amené le législateur à se saisir du dossier. Dans ce chapitre, Isabelle Landreau décrypte le [contexte juridique relatif aux données personnelles](#) en nous présentant le Règlement général de protection des données (RGPD) et en proposant des réflexions prospectives ;

- chapitre 15. La sécurité des systèmes d'information : enjeux, vulnérabilités et outils : le RGPD renvoie les entreprises à un ensemble de responsabilités, et notamment celle de [la sécurité des systèmes d'information](#). Dans ce chapitre, Philippe Cohard rappelle que, dans un contexte où les données clients représentent, aujourd'hui déjà et demain plus encore, le socle de base des stratégies clients, il est plus que jamais dans l'intérêt des entreprises d'organiser leur système d'information de façon à pouvoir les stocker et les exploiter correctement, tout en se conformant à la juridiction en vigueur. En la matière, le management fait face à plusieurs menaces, notamment liées aux employés de l'organisation, qu'il est nécessaire d'évaluer ;

- chapitre 16. Pour conclure : organiser la relation client augmentée : pour clore cette partie et l'ouvrage, Isabelle Prim-Allaz et Pierre Volle posent de façon plus globale la question de [l'organisation de la relation client augmentée et du rôle des différentes parties prenantes](#). Les auteurs repartent du constat que la mise en œuvre d'une stratégie, et de l'organisation qui va avec, est nécessairement source de tensions paradoxales. Ce chapitre propose de répondre, en partie, à la gestion de ces paradoxes en posant tout d'abord la question de la gouvernance de la stratégie clients au sein des organisations puis, dans un deuxième temps, en s'interrogeant sur le rôle des différentes parties prenantes. La question de l'internalisation *versus* l'externalisation de la relation client est également posée. Enfin, en guise de conclusion, les auteurs traitent de l'intérêt de penser une mise en œuvre de la stratégie clients cohérente, au travers de la théorie des configurations.