

 The background is a dynamic composition of thick, flowing, translucent lines in shades of red, orange, yellow, and blue. These lines swirl and curve across the page, creating a sense of movement and energy. A horizontal orange band is positioned behind the main title text.

Entreprises transformées la vague du siècle

Numérique • Management • Enchantement

Novembre 2015



Sommaire

Préface	P 3
Prendre la vague ... une ambition pour saisir les opportunités ! Hervé Frapsauce président Institut Esprit Service	
La vague du siècle	P 4
Pierre Gattaz président MEDEF	
Partie 1	P 5
L'enchantement par l'expérience au cœur de la compétitivité des entreprises	
Partie 2	P 13
La data au service de l'expérience client, plus d'usage, d'utilité, de valeur	
Partie 3	P 16
Mise en œuvre de la transformation numérique, le grand défi managérial	
Partie 4	P 22
Ère du numérique, ère de l'émotion, quelle entreprise performera demain ?	
Contributions	P 30
Institut Esprit Service	P 32

| PRENDRE LA VAGUE ... UNE AMBITION POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS ! |

Le numérique change la donne profondément et rapidement. **Il n'y a plus un seul secteur d'activité qui puisse revendiquer une étanchéité absolue face à la vague du siècle numérique, managériale et expérientielle que nous vivons.** Ce qui est en train de faire la différence sur nos marchés est bien la pertinence de l'expérience et des interactions en omni-canal que l'entreprise propose, en englobant les dimensions économique, sociale, institutionnelle et de plus en plus sociétale. **Place à l'émotion ! Les citoyens la revendiquent si elle est authentique, nos collaborateurs, clients et partenaires également. Veillons à répondre à ces aspirations pour ne pas sortir du terrain de jeu mondialisé.**

Le pari de l'expérience client la plus aboutie, n'hésitons-pas à parler d'enchantement sur la durée, est assurément celui du premier pas vers une compétitivité plus forte de l'entreprise. Il devient un enjeu prioritaire de comité exécutif dans la mise en place des transformations stratégiques. Cela est nouveau mais logique au vu des changements d'usages, de consommation et de modes de vie des populations. Nous sommes tous équipés de multiples devices - écrans et objets - connectés, on atteint près de 3.5 milliards de smartphones dans le monde, plus d'1.5 milliard d'individus sur Facebook, 11% des achats s'effectuent déjà sur le web, on assiste à l'explosion des objets connectés et nous n'en sommes qu'au début. Et bien d'autres points de repères mettent en évidence **cette hyper-connexion rendue possible et cette facilité du consommateur numérique à interagir, faire et défaire des réputations, bousculer les acteurs traditionnels, proposer ses propres règles et contenus, exiger mieux et autrement.**

En valeur absolue, le numérique représente bien plus d'opportunités que de menaces pour les acteurs économiques mais il suppose pour tous les acteurs de viabiliser des modèles novateurs, d'infuser la culture digitale, d'adapter les organisations, de généraliser les approches managériales réussies, d'afficher une ambition porteuse de sens. Tout l'enjeu réside à la fois dans la capacité à porter et mettre en œuvre une transformation stratégique qui soit autant digitale qu'humaine, philosophique que business.

A travers cette nouvelle publication La vague du siècle préparée par deux de nos commissions Enchantement client et Action numérique, **l'Institut Esprit Service poursuit un travail de fond de décryptage prospectif et de mise en œuvre opérationnelle sur les enjeux de transformations** des organisations, qu'elles que soient leurs natures.

Bonne lecture !

Hervé Frapsauce

Président Institut Esprit Service
Directeur général MMA

| « LA VAGUE DU SIÈCLE » |

Avant-propos de Pierre Gattaz

Le numérique est certes un secteur d'activité dans lequel se développent de belles réussites entrepreneuriales, mais c'est aussi plus généralement, un vecteur de croissance, de performance, de modernisation, de changement économique et sociétal. C'est surtout une impérieuse urgence pour nos entreprises qui veulent conquérir de nouveaux marchés, exporter, innover et faire de la France un pays économiquement dynamique, créatif et prospère. En France on attribue au numérique 25 % de la croissance générée (données McKinsey sept 2014). C'est déjà significatif, mais au vu du potentiel que représente le levier numérique, on se doit d'être plus ambitieux.

Ma profonde conviction est que le numérique n'est pas une évidence pour tous et qu'il faut accompagner les entreprises dans cette transformation. Cela implique pour le MEDEF, de déployer des actions de sensibilisation, d'accompagnement et de conviction auprès des entreprises et en particulier les PME, afin qu'elles s'approprient les technologies numériques qui leur donneront les clés pour renouveler leurs process, acquérir de véritables avantages concurrentiels, créer de nouveaux services et de nouveaux produits et assurer ainsi leur avenir et leur poids sur l'échiquier mondial.

La France dispose d'un atout essentiel : la maturité de ses consommateurs quant à l'adoption des outils et usages digitaux. Ils expriment chaque jour d'avantage une envie de personnalisation des attentions, de services plus nombreux et plus adaptés à leur mode de vie, ils revendiquent une « relation client » qui puisse passer par les outils et usages de la mobilité que désormais les nouvelles technologies permettent. Le secteur du commerce et de la distribution a ainsi été le premier impacté par ces changements. Réseaux sociaux,

boutiques en lignes, nouveaux moyens de paiement, services de géolocalisation ... ont définitivement révolutionné le parcours et l'expérience Client. Le client est devenu acteur à part entière de la construction de l'offre et le partenaire privilégié de l'entreprise.

Profitons donc de cet élan pour innover ; pour valoriser et promouvoir le talent de nos startups dont la renommée est mondiale ; pour mobiliser nos entrepreneurs et nos ingénieurs, dont les compétences et les qualités sont également de renommée mondiale, autour des nouvelles opportunités suscitées par la vague technologique du Big data et des objets connectés. Le Big data, comme les objets connectés, offrent en effet d'immenses opportunités de conquêtes à nos entreprises en leur permettant de créer de nouvelles interfaces industrie-service reposant sur l'intégration d'intelligence numérique et ou de fonctions communicantes dans les produits et services pour répondre aux défis sociétaux et environnementaux que tous les pays du monde devront affronter dans les prochaines décennies : silver économie, ville intelligente et durable, sécurité et traçabilité alimentaire, transition énergétique, santé connectée, bâtiment et transports intelligents... Tout ce qui contribuera à rendre notre planète plus intelligente et nos économies plus performantes tout en apportant à chacun le confort minimum auquel il a le droit d'aspirer.



Partie I

L'enchantement par l'expérience
au coeur de la compétitivité des
entreprises

I L'ENCHANTEMENT PAR L'EXPÉRIENCE AU CŒUR DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES I

Christian Mayeur, président Commission Enchantement Institut Esprit Service

A la lente construction de l'amélioration continue fondée sur un enchaînement de causes et d'effets, l'innovation numérique oppose celui des « effets sans cause », pour reprendre une expression du sociologue visionnaire Jean Baudrillard, c'est-à-dire de la surprise. C'est l'arme fatale de la start-up, mais tout autant l'atout-maître de l'entreprise leader. Une surprise fondée sur une réaction jubilatoire du client chaque fois que lui est proposé un nouveau service répondant à ses désirs, c'est-à-dire à ce dont il rêvait sans jamais avoir osé le demander.

A l'heure du temps réel, c'est l'impact maximum de plaisir et de praticité qui fait la différence dans le cœur des clients et suscite adhésion, fidélité et recommandation. La qualité ? C'est un dû, qui peut être offert par l'entreprise et accepté par ses clients aussi bien en termes de réparation immédiate qu'en faisant bien du premier coup. Car les adeptes du zéro défaut, apportent à leurs clients tout, sauf des surprises. C'est la boring economy de la qualité « totalement » totale ! **Les entreprises championnes ont bien compris que c'est l'enchantement qui fait la différence, dans une approche d'expérience globale, web et lieux physiques confondus. Bienvenue donc à l'enchantement vif comme l'éclair, souriant comme un smiley et doux comme l'effleurement digital de nos écrans tactiles pleins de couleurs !**

Benoît Luc, directeur Europe TOTAL Marketing & Services

La transformation numérique nous donne l'opportunité de rentrer directement en contact avec tous nos clients ; ce contact doit être créateur de valeur ajoutée et donc bien ciblé. Nous devons déterminer où peut se situer la création de valeur pour le client ; c'est par ce biais que nous trouverons de nouveaux business models générateurs de revenus. Nous devons aussi intégrer que beaucoup d'innovations viennent de l'extérieur ; **nous devons faire preuve d'agilité et d'audace pour enrichir nos offres et bâtir de nouveaux partenariats, en rupture avec nos schémas traditionnels.**

I Tendances internationales I

) Le numérique redéfinit les liens entre l'entreprise et le consommateur

L'accès au marché se simplifie en facilitant l'entrée de nouveaux arrivants, dotés d'ambitions élevées qui compensent une taille et une assise financière souvent modestes au départ ; parfois même ne disposant pas d'actifs, à l'exemple des leaders mondiaux d'aujourd'hui Booking.com ou Airbnb qui ne sont pas propriétaires des lieux d'hébergement. On assiste à une vague de créations d'entreprises sans précédent, parfois sous contraintes dont celle pour ces nouveaux entrepreneurs de ne pas trouver un terrain d'expression suffisamment attractif et pérenne en entreprise, mais le plus souvent en raison **des formidables opportunités générées par les nouveaux modèles économiques, l'économie des usages, l'accès à la mondialisation des marchés et cette bascule sociétale qui change tout radicalement et en profondeur.**

L'entreprise doit redéfinir son positionnement vis-à-vis de ses écosystèmes. Ainsi, elle doit prendre en compte avec beaucoup plus de finesse l'évolution des comportements des consommateurs, personnes de plus hybrides, à la fois acteur et producteur de contenu, influenceur et prescripteur, faiseur et défaiseur de marque. L'enjeu de l'omni-canal est bien appréhendé à défaut d'être déjà déployé. Mais cela ne suffira pas. **L'ère est à l'expérience client ultime, enchanteresse sur la durée où le relationnel sera une clé de différenciation. Une utopie ? Pas vraiment à l'aune des tendances internationales.**

) **L'hyper-adoption numérique va faciliter une vague d'innovations sans précédent dans les dix prochaines années.**

Le rythme de l'adoption et de l'innovation technologique s'accélère comme jamais auparavant. Whatsapp a dépassé les 900 millions d'utilisateurs six ans après son lancement. Xiaomi est devenu numéro un du marché chinois des smartphones quatre années après sa création et la société a connu un pic de valorisation de 46 milliards de dollars. WeChat est en train de passer d'une application de messagerie à une plate-forme marketing et d'e-commerce avec plus de 200 millions d'utilisateurs de la solution de paiement WePay, moins de 3 ans après son lancement.

Selon James McQuivey de Forrester, cette hyper-adoption est portée par quatre technologies – connectivité universelle, architecture cloud, big data analytics et intelligence artificielle. Elle va permettre l'éclosion d'innovations sans précédent dans quatre domaines clefs de la vie des individus, et avec des répercussions considérables dans l'ensemble des organisations :

1. La capacité à produire et à contrôler notre environnement physique. Les voitures autonomes, les drones ou les imprimantes 3D prendront encore au moins cinq ou dix années avant de se généraliser mais **l'évolution de la réglementation favorisera l'éclosion de modèles économiques disruptifs.** En attendant, la compétition s'intensifie pour prendre le contrôle de nos espaces personnels avec les

rachats par Google de Nest ou de Dropcam ou encore de SmartThings par Samsung.

2. La façon dont nous interagissons avec les technologies. Après les écrans tactiles, l'interface homme-machine utilisera nos cinq sens à commencer par la voix avec les assistants vocaux personnalisés ou la vue avec la réalité virtuelle (rachat d'Oculus par Facebook pour 2 milliards de dollars), la réalité mixte (à l'image de Microsoft Hololens) ou encore les progrès fulgurants de la robotique.

3. La possibilité de maintenir notre bien-être. Des montres aux casques connectés, de nouveaux objets vont permettre aux marques de développer une logique de coaching personnalisée nous permettant de mieux gérer notre santé et notre bien-être dans nos vies quotidiennes.

4. La façon dont nous interagissons les uns avec les autres. Après la globalisation de Facebook et de ses 1,5 milliards d'utilisateurs, après l'émergence de Twitter comme le nouveau Reuters du XXI^{ème} siècle, de nouvelles applications privées voient le jour intégrant la vidéo en temps réel comme Meerkat ou Periscope, l'anonymisation des messages avec Snapchat ou des interactions entre plusieurs individus comme Altspace VR.

) **De nouveaux intermédiaires numériques vont bouleverser les modèles économiques traditionnels.**

Internet a permis de créer une relation directe entre la marque et ses clients mais au final, la majorité des entreprises traditionnelles vendent de l'ordre de 10% de leurs produits et services par le Web. **La première vague Internet a en fait permis à des intermédiaires comme Apple, Amazon ou eBay de venir s'insérer entre le consommateur et les acteurs traditionnels** dans des univers aussi variés que la musique, le commerce ou les petites annonces en réduisant les contraintes physiques (Netflix et son modèle de livraison directe face aux chaînes de location de DVD comme Blockbuster), en mettant à disposition une information transparente (Expedia face

aux agents de voyage) et en augmentant l'inventaire et le stock disponible (Amazon face aux libraires traditionnels).

Selon une étude Forrester publiée en août 2015, une seconde vague d'intermédiaires numériques, encore plus puissante que la première, se dessine à l'horizon. Quatre modèles d'intermédiation se profilent déjà :

- 1. Les agrégateurs de la demande et de l'offre** comme Airbnb ou Uber. Ces acteurs réconcilient offres et demandes en temps réel.
- 2. Les consolidateurs d'information personnelles** comme Triplt ou Mint. Ces acteurs agrègent de multiples informations de sources différentes en s'interconnectant à différents systèmes ouverts pour délivrer un meilleur service au client final.
- 3. Les services de conciergerie** comme Magic ou GoButler. Ces services offrent des recommandations personnalisées basées non pas uniquement sur des algorithmes de traitement des données mais une approche sur mesure et une curation humaine.
- 4. Les agents anticipateurs** comme Google Now ou Apple Siri. Ces intermédiaires à l'image de Microsoft Cortana contextualisent les offres en anticipant les besoins des consommateurs.

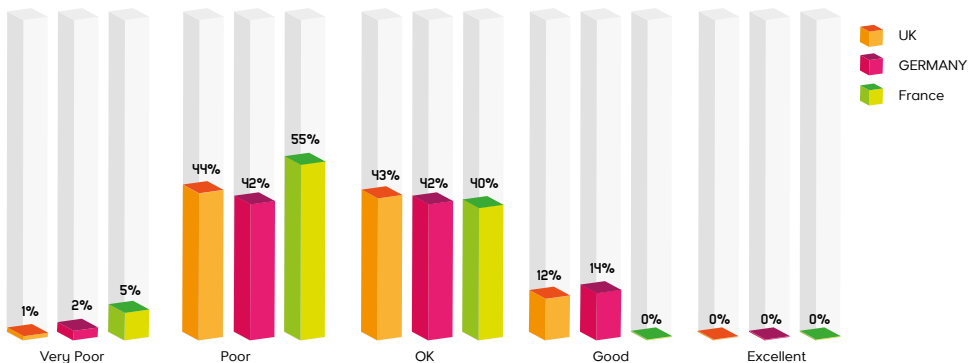
) L'émotion est le principal facteur de différenciation de l'expérience client.

L'expérience client - c'est-à-dire la capacité à délivrer la promesse de marque - devient un enjeu fondamental de la transformation numérique des entreprises traditionnelles. C'est aussi une opportunité unique pour les gouvernements pour améliorer le service aux citoyens et prendre une longueur d'avance dans la course aux « smart cities » comme en témoigne les succès des initiatives publiques à Dubaï et dans les Emirats Arabes Unis.

Le chemin est ardu. Très peu de sociétés - à l'image d'Amazon - excellent dans ce domaine et sont même simplement en mesure d'offrir une expérience que les consommateurs jugent bonnes. Le Customer Experience Index de Forrester (cf graphique ci-dessous), qui mesure la perception qu'ont les consommateurs de la qualité de leurs interactions avec les marques, est sévère avec les marques françaises : aucune ne délivre une très bonne expérience client. Les seules marques à se détacher du lot sont les assureurs mutualistes ou des filiales de banques mutualistes et des marques de la distribution sélective ayant des programmes de fidélité avancés.

“Will People Really Do That”, étude Forrester Research publiée le 14 avril 2015.

“Digital Intermediaries Rewrite Rules Of Business”, étude Forrester publiée le 18 août 2015.



Une des principales raisons de l'incapacité des marques à se différencier est l'incapacité à utiliser le levier de l'émotion pour ré-enchanter l'expérience client. Les recherches académiques sont pourtant formelles : **le ressenti de l'interaction avec la marque et le rôle joué par l'émotion sont le plus grand facteur influençant la fidélité à une marque, dans 17 des 18 secteurs mesurés par Forrester aux Etats-Unis, l'un des pays les plus en pointe sur l'expérience client.**

De nouvelles technologies comme la reconnaissance faciale, l'analyse sémantique, les assistants virtuels et l'analyse en temps réel du contexte consommateur couplé à de nouvelles compétences en ethnographie et en neuropsychologie font déjà leur apparition et vont devenir monnaie courante au sein des services clients et des départements marketing.

) De l'expérience client à l'enchantement

L'enchantement client définit un état dans lequel le client considère que l'entreprise réalise et dépasse ses attentes. Au-delà de la dimension rationnelle qui n'est pas à jeter, l'on se place dans celle de la perception, ce ressenti quasi intime et subjectif, où s'entrechoquent les dimensions de l'émotion et du plaisir. Un client ne se souviendra peut-être pas de ce qu'il lui a été dit mais il se souviendra toujours de la manière dont sa demande a été prise en considération et de sa perception de l'expérience vécue avec l'entreprise. Pour être réellement distinctive et mémorable, une expérience doit être durable et faire appel aux émotions. Plus l'expérience est forte, plus le souvenir positif perdurera, et avec ce dernier les possibilités de fidélisation ou a minima de réduction des possibilités de zapping à la marque.

Chiara Parisi, directrice des programmes culturels Monnaie de Paris

Pour la Monnaie de Paris, lieu de création et de fabrication pour les maîtres-graveurs fondée en 864, « enchanter le public » avec l'art contemporain est lié à la magie et aux mystères des matériaux précieux que nous utilisons et travaillons au quotidien. Cet enchantement est lié aux savoir-faire qui y sont transmis de génération en génération comme au goût du partage, du service et de la surprise faite aux visiteurs qui anime toute notre équipe.

C'est concevoir une machine à penser, à produire des situations d'exposition et des expériences inoubliables pour les visiteurs en s'appuyant sur une connivence entre le lieu de vie et de travail comme production et donc le lieu de l'exposition. L'enchantement des visiteurs des expositions d'art contemporain de la Monnaie de Paris s'inscrit dans la stratégie d'innovation de l'entreprise mais aussi de contribution au renouveau du rayonnement de Paris comme grande métropole mondiale de la création.

) Co-construction et parcours client, un changement de paradigme et de vision client

Dans l'économie d'aujourd'hui, le collaboratif et le partage s'imposent comme de nouvelles façons de concevoir la relation. Les nouveaux modèles économiques dans l'esprit du crowd funding et du peer to peer permettent des approches radicalement différentes de relation avec les clients. Ils gagnent l'ensemble des secteurs d'activité, y compris les plus improbables au départ. Dans l'échelle de la valeur, l'enchantement se place à la plus haute marche. Pour toute entreprise, quel que soit son modèle économique, le défi est bien de créer les conditions de différenciation sur ses marchés. Or, la capacité de l'entreprise à se rendre attractive auprès de ses clients

est essentielle. L'on parlera de quête de partenariat quasi stratégique, en tout cas privilégié, vertueux et unique. **Cette démarche relève d'une politique résolument ouverte sur l'extérieur de l'entreprise pour accompagner voire même encourager la prise de pouvoir par le client et d'en faire un prescripteur sur les medias sociaux et porte-parole officieux de la marque.**

Pour cela, l'entreprise sera en capacité de répondre positivement à ces deux questions :

- > Est-ce que je procure à nos clients ces petites choses qui lui donnent le sentiment d'être une personne, importante et privilégiée ?
- > Est-ce que j'ai fait pour nos clients quelque chose qui va au-delà de ce qu'il exprime ou attend ?

Derrière ces deux dimensions simples dans leur expression, il y a là des transformations majeures à accomplir en termes de circularités, de maillages, de renouveau managérial et organisationnel, de changement culturel en profondeur. **C'est essentiellement sous ces deux conditions réunies d'attention et d'anticipation que la réalisation d'une expérience client mémorable deviendra possible, et sera vécue comme telle par les clients.**

Les clients veulent être bêta-testeurs, faire partie de la chaîne de décision et être au centre de la structuration de l'offre, d'un bout à l'autre : ils ne veulent rien de moins qu'être des partenaires essentiels du business ou des membres actifs de la communauté de la marque. Pour créer cette expérience client, homogène,

durable et mémorable à chaque étape du parcours client, il est nécessaire de manière très concrète d'identifier les attentes clients et les attentes internes, les actions de chacun des acteurs et interaction avec les clients, leurs postures et bénéfiques. **Cette collaboration active et engagée, à chacune des étapes du parcours client, permet de créer un système de valeurs, de rituels et de comportements communs pour délivrer une expérience client homogène mémorable. Cette approche quasi tribale permet ainsi de responsabiliser et développer les équipes dans une optique d'agilité et d'alignement. Ce cercle vertueux établit un lien très clair entre l'engagement dont font preuve les collaborateurs et la loyauté que les clients développent à l'égard de la marque.**

Il s'agit véritablement de repenser le marketing et les approches classiques marchés/clients adoptées par les entreprises. Dans ce travail de co-conception interne et externe, chacun observera l'expérience client de son propre rôle et expertise métier pour créer une offre qui réponde aux besoins spécifiques du client en apportant la preuve quotidienne de la tenue des promesses de manière différenciante via une expérience fluide et sans couture. Pour créer une culture de l'expérience, il est fortement recommandé de mettre en place des plateformes de collaboration partagée, des blogs internes, des réseaux sociaux.

Bénédicte David, directrice stratégie et expérience clients Afrique et Moyen-Orient ORANGE

Le mot vague m'inspire d'autant plus que le continent africain vit aujourd'hui cette réalité de la vague digitale. La forte croissance des équipements en smartphone, les investissements dans les infrastructures réseaux et le développement économique vécu en particulier par les classes moyennes font de l'Afrique une terre propice au développement des technologies et des nouveaux usages du numérique. En Afrique, le numérique comble plus que dans les autres géographies un manque des industries traditionnelles mais aussi renforce des habitudes de vie des populations déjà profondément ancrées localement sur la mise en relation, l'entraide et le troc, qui tendent à se généraliser partout ailleurs dans le monde. Orange Money illustre parfaitement ces effets de leap frogs et l'ambition du groupe Orange d'être un acteur majeur de ces évolutions permises par le numérique en proposant des nouveaux services financiers sur mobile dans une économie où le mode du prépayé très concurrentiel prédomine. 15 millions de clients en 2015, un réseau de proximité de 650 000 retailers, témoignent déjà de cette réalité. **Et pour réussir dans ces domaines nouveaux du numérique, la clé sera d'être capable de délivrer une expérience clients incomparable**, qui est le cœur de la nouvelle stratégie d'Orange, en Europe comme en Afrique.

Antoine Ermenoux, directeur marketing et transformation stratégiques COVEA

La vague du siècle en écho au titre de la publication est une belle opportunité de retremper notre expérience client, en cohérence avec notre vocation de mutuelle. La transformation stratégique de COVEA portée par Ambition client 2020 vise à proposer la meilleure expérience de l'assurance en utilisant les leviers digitaux : données, proximité digitale, agilité industrielle, culture digitale et transformation culturelle. Qui plus est à l'ère digitale, on ne peut pas contraindre le client à faire ce qu'il ne souhaite plus. Ainsi, la baisse de fréquentation des agences et le désir exprimé par les clients d'instantanéité font que l'on doit s'adapter à ces nouveaux comportements de l'ère digitale et offrir une réponse multicanale à nos clients. **Rehausser notre niveau de jeu sans risquer la déshumanisation de l'assurance, voici la meilleure approche pour combattre le désert relationnel, qui serait notre pire ennemi.**

La crédibilité du discours des communautés, souvent numériques, prend progressivement le pas sur le discours des marques, suspecté d'être de parti pris. Dans ces conditions celles-ci n'ont qu'une alternative, faire de chaque client un ambassadeur de la marque. L'enchantement du client est dorénavant un enjeu pour les marques.

) Mise en perspective de l'enchantement client et des nouveaux usages induits par le numérique.

«Solidaire et innovant par nature» est l'idéal de Pas-de-Calais habitat qui a présidé à la requalification de l'îlot Bon Secours d'Arras, pour offrir aux habitants du quartier un mode de vie reposant sur l'attention et la relation à l'autre. Au fur et à mesure de l'avancée de la reconstruction à partir d'une ancienne clinique, Pas-de-Calais habitat a rassemblé de plus en plus de partenaires. La commune, des associations locales et des institutions, des habitants voulant participer à la renaissance du quartier. Parmi ces associations se trouve « Down up », qui aide les personnes atteintes de trisomie, à franchir le cap de l'autonomie. Très vite la décision est prise d'incorporer au projet, 10 logements pour personnes trisomiques autonomes, qui seront directement gérés par cette association et une crèche interentreprises qui accueillera 35 enfants.

Au total 70 logements neufs ont été construits, où vivent 130 personnes de toutes générations. Mais pour enchanter les habitants, il fallait encore deux ingrédients : une animatrice intergénérationnelle qui favorise les contacts et la création de liens. Et ensuite la création d'un portail numérique dédié aux habitants. Équipé de tablettes et formé à leur utilisation, chacun peut facilement prendre connaissance des activités organisées dans et en dehors de l'îlot, communiquer avec sa famille ou ses voisins et même proposer ses services pour aider d'autres résidents.

Pas-de-Calais habitat a été accompagné

par les Universités d'Artois et de Laval à Québec, au travers d'un laboratoire des usages. Il a pour but d'observer, d'analyser et de modéliser les facteurs clés de réussite de la vie collective dans un quartier qui recherche un nouveau souffle. **Ses travaux ont permis la réalisation de 5 autres résidences de ce type dans le département. Ce laboratoire a également favorisé l'évolution des métiers de proximité du bailleur vers un relationnel renforcé et une prise en compte des spécificités de chacun des locataires.** Aujourd'hui, la vie de l'îlot Bon Secours est rythmée par les activités des habitants, tandis que chaque jour, une soixantaine de personnes viennent travailler dans les locaux tertiaires que des entreprises ont investis, attirées par la réputation de la résidence. **En conjuguant enchantement client et nouvelles possibilités offertes par le numérique, Pas-de-Calais habitat souhaitait réaliser un idéal d'enchantement qui dépasse le seul enjeu du logement. Promouvoir un état d'esprit, dépasser les différences et donner l'envie de faire des choses ensemble. Une forme de design relationnel appliqué au logement social.**



Partie 2

La data au service de l'expérience client, plus d'usage, d'utilité, de valeur

I LA DATA AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT, PLUS D'USAGE, D'UTILITÉ, DE VALEUR I

Pierre Delort, enseignant Institut Mines Telecom

L'exploitation des méga-données, ou Big Data, nécessite des outils mathématiques et informatiques adaptés mais également des approches managériales renouvelées.

Marc-Antoine Hennel, head of strategy & new business development PHILIPS France

Pour un groupe comme Philips, la transformation numérique offre bien plus d'opportunités que de menaces. L'enjeu est véritablement de transformer l'entreprise pour intégrer logiciel et services à nos produits et changer notre façon de travailler et d'innover. Le lancement de notre gamme d'ampoules connectées Hue illustre bien notre capacité à nous réinventer, à trouver de nouveaux usages et à travailler sur des écosystèmes de plus en plus ouverts. **Cela dit, l'internet des objets évolue beaucoup plus vite dans l'environnement B2B et industriel, notamment dans le domaine de la santé, que dans le grand public. Le fait d'avoir une forte présence aux Etats-Unis et en Chine nous permet d'anticiper les évolutions à venir.**

Big data et open data, ce que cela revêt concrètement en termes d'enjeux et de questionnements. En quoi le numérique peut contribuer à ré-humaniser la relation client très connotée « techno ».

La donnée est aujourd'hui plus que jamais au cœur du dispositif de l'entreprise et de la société. Récoltée et analysée avec l'aide des bons outils et d'algorithmes chaque jour un peu plus performants, elle permet dès lors d'acquérir une connaissance fine des comportements, usages et profils des individus qui la composent. La donnée devient la clé de toute stratégie pointue dont l'objectif est de mieux connaître les clients internes et/ou externes, en définissant précisément les contours des actions à mettre en place par chacune des parties prenantes (RH, DSI, MARKETING etc...).

Cette donnée, qu'elle soit « big » ou bien encore « open », se veut être la base pour répondre aux différents enjeux auxquels sont confrontées les entreprises actuellement. Tout d'abord, les enjeux commerciaux. Comment répondre à l'équation parfaite de la bonne information, au bon moment, auprès du bon interlocuteur, si ce n'est grâce à la donnée mise à disposition. **Donnée qui une fois analysée permet d'adapter le plus finement qui soit la stratégie qui créera par la suite les conditions pour mieux fidéliser les clients en répondant parfaitement à leurs attentes.**

Xavier Marvaldi, chief digital innovation officer L'OREAL

Nous étudions la possibilité de créer de nouveaux usages avec des objets du quotidien comme des brosses à cheveux ou des pinceaux de maquillage qui pourraient être équipés de capteurs, pour collecter des données sur nos cheveux ou sur notre peau, de façon à apporter des soins plus personnalisés. Les objets intelligents permettront une relation plus étroite avec les consommateurs finaux. **Notre objectif à l'horizon 2020, c'est d'avoir une relation en direct avec 50% de nos consommateurs que ce soit via navigateur web et cookies, médias sociaux ou plus personnalisé via données captées par ces nouveaux objets connectés.** C'est l'association des objets connectés, avec d'autres technologies, et des modèles économiques innovants qui vont leur donner toute leur valeur.

Puis viennent les enjeux humains, plus portés par les DRH cette fois-ci, et qui forts d'une meilleure connaissance de leurs collaborateurs et des problématiques internes

sont plus à même d'accompagner leur développement en ligne avec la politique stratégique de l'entreprise. Cette donnée est donc plus que jamais clé pour le succès de l'entreprise. Fragile, elle se doit d'être protégée, sécurisée, d'où des enjeux de sécurité et d'éthique très forts qui sont apparus ces dernières années (hacking, mails frauduleux, usurpation d'identité...), en partie à cause des nouveaux modes de travail apportés par la digitalisation.

Le numérique, bien qu'encore connoté « techno », a en effet totalement cassé les codes en place, entraînant avec lui de nouvelles façons de communiquer, l'apparition de pléthore de solutions gravitant autour de lui, ou encore de comportements hétérogènes au sein même d'une même catégorie de personnes. Il révolutionne le monde de l'entreprise et place désormais les enjeux humains et commerciaux au cœur de toute stratégie.

Les jeunes générations Y et Z, tombées dans la marmite tout petits dorment, mangent, travaillent numérique. Ils ont adopté naturellement des comportements et des modes de vie que nous pourrions définir sans nul doute comme numériques, qui déteignent aussi positivement sur les autres générations. **Ce qui incite les entreprises à réfléchir et à s'organiser différemment pour demeures performantes mais aussi attractives vis-à-vis de ces populations.** A l'heure numérique, les acteurs économiques s'inscrivent dans une guerre des talents numériques où chacun tente de rivaliser d'inventivité pour recruter les meilleurs. On le voit aujourd'hui dans les ruptures des politiques de recrutement et dans l'utilisation du social media pour rayonner et recruter. D'où l'émergence souvent de nouvelles fonctions, et notamment celle de "Chief Digital Officer" qui a verticalisé

la fonction et pris le relais des Directions générales qui portaient jusqu'alors les projets de digitalisation. **Attention cependant à ce que le CDO ne soit pas un artifice de communication mais bien une juste illustration de l'ambition numérique des entreprises.**

De là à parler de nouveaux modes collaboratifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, il n'y a qu'un pas. Pas que nous franchissons aisément en affirmant même que grâce à la facilité des échanges rendue possible avec le numérique, et du côté natif qui possèdent les jeunes générations qui travaillent sur le sujet, il est désormais possible de faciliter et d'optimiser les parcours clients, les parcours collaborateurs, d'apporter du liant, de donner un caractère plus personnel aux échanges, et in fine de ré-humaniser l'ensemble. L'un des écueils qu'il est cependant important de souligner et auxquels les entreprises doivent veiller, est de ne pas tomber dans une hyper communication personnalisée ! Trop de communications envoyées avec un excès de messages personnalisés, trop d'interactions avec une même marque via différents canaux, peuvent très rapidement être perçus comme intrusifs et finalement détruire radicalement la stratégie mise en place pour tisser une relation pérenne de qualité avec ses clients.

Emmanuel Gaudin, DSI Groupe LAGARDERE

En matière de rupture numérique, **le Groupe Lagardère est confronté en particulier aux enjeux importants du livre numérique, de l'accompagnement des mutations du marché de la publicité, de notre capacité à savoir gérer le client connecté dans les magasins (aéroports...)** Notre atout stratégique repose sur la possession de contenus et de marques fortes ou d'être représentant d'ayants droits. Les deux conservent, quel que soit le support, une valeur universelle.

Nous sommes tous des clients potentiels. Comment aimerions-nous être traités ? Il faut que chaque acteur économique comprenne que sa réussite, et l'accroissement de son activité sont intrinsèquement liés à l'adaptation précise des actions mises en place grâce à l'analyse des données disponibles.



Partie 3

Mise en oeuvre de la
transformation numérique, le grand
défi managérial

| MISE EN ŒUVRE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE, LE GRAND DÉFI MANAGÉRIAL |

Marc Grassin, philosophe, Institut Catholique de Paris

L'innovation numérique affecte les relations. La virtualisation, l'accélération, la réduction des distances, le contrôle des données modifient les relations entre les individus. Formidable facteur de relation ou destructeur des rapports humains, le numérique génère inquiétude et enthousiasme. **Se dessine aujourd'hui par le numérique, un nouvel espace relationnel et de nouvelles modalités de lien.** A quelle condition le numérique est-t-il facteur de relations humaines apaisées et équilibrées ? Impossible de penser la relation numérique sans questionner en quoi et comment les fondamentaux de la relation humaine sont requis. **L'enchantement de la relation numérique est à ce prix.** Quels sont-ils ? Quels sont les attentes ? **Derrière l'efficacité et la rapidité, la dématérialisation et le « à-distance », le besoin d'un lien incarné affleure. Parler, rencontrer, échanger de personne à personne reste le fondement anthropologique pour un monde humanisé et humanisant.** Que nous soyons clients, collaborateurs, usagers, nous engageons toujours un peu de nous-mêmes dans les liens et échanges. **Le numérique est vecteur d'une nouvelle anthropologie du lien. Mais de quel lien parlons-nous ?** Et quelle est l'organisation sociale adaptée pour faciliter la reconnaissance de chacun comme personne ? **L'être relationnel que nous sommes trouve-t-il dans les mutations incontournables liées au numérique les conditions pour nourrir une relation humaine ?**

) Impulsion des dirigeants, une nécessité absolue

Les entreprises traditionnelles qui déploient des transformations d'envergure et souvent de rupture le font dans des contextes particuliers de réponses à des enjeux de vitesse et de risque de privation d'accès à leurs marchés, notamment par de la désintermédiation. **Les comités exécutifs et leurs présidents directeurs généraux doivent jouer ce rôle d'accélérateur et porter le digital dans toutes les strates actuelles de l'entreprise, mais en osant les décrocher.** S'ils n'en sont pas eux-mêmes convaincus, le compte à rebours de la durée de vie de ces acteurs en sera fatalement programmé.

Il ne faut pas oublier que selon Forrester et Russell Reynolds (étude 2014), le champion de la transformation numérique dans l'entreprise est le directeur général (30 % des cas), puis le directeur marketing (27 % des cas).

Patrick Hoffstetter, Chief Digital Officer RENAULT

La mise en œuvre de la transformation numérique du groupe Renault est avant tout un enjeu culturel et organisationnel. Depuis six mois, nous avons mis en place un Digital Acceleration Plan avec une réunion mensuelle auprès de membres du comité exécutif du groupe.

) Gouvernance et organisation pertinentes pour déployer la transformation numérique

Question difficile que celle du déploiement du numérique. Il faut rappeler qu'il n'y a pas de bonne gouvernance - et ce quel que soit le projet - sans une connaissance parfaite de son sujet, et de sa cible, et donc in fine sans l'analyse des données ad hoc. La seule mise en place d'une direction de la transformation numérique ou de la création d'un Chief Digital Officer, CDO, isolé et doté de peu de ressources ne résoudra

pas les problèmes. **C'est le choix du bon positionnement du leader numérique qui sera garant de la réussite de la transformation et porteur d'une légitimité en interne.** Il faut beaucoup d'agilité dans les organisations, portée par le comité exécutif et déployé par le management. **Exigence de sens, reconnaissance et exemplarité sont des leviers d'agilité qui peuvent**

aider l'entreprise à se transformer, en quittant un mode cachalot pour celui de l'otarie (en référence à la publication Agilité dans les organisations de l'Institut Esprit Service (2014)). C'est-à-dire ne pas hésiter à prendre en externe la culture numérique avec ce foisonnement d'acteurs type start-ups qui peuvent transformer l'ADN de l'entreprise.

Jacques Cazin, CEO ADWAYS

La vague du siècle est une opportunité incroyable pour ceux qui savent nager! Le numérique rabat les cartes en offrant une chance formidable à des nouveaux entrants de pénétrer rapidement des marchés. Les positions dominantes établies sont remises en cause et parfois brusquement. Dans nos entreprises, l'heure est au management collaboratif qui met le **Co-leadership à l'honneur en remisant de côté la notion de hiérarchie, même s'il y aura toujours quelqu'un qui prendra la décision au final. Un de nos principaux défis au quotidien est d'apprendre à oser et à vivre avec le risque.** Comme je l'ai entendu déjà dire, si on prend le cas des Etats-Unis où l'on développe le capital projet, en France on parlera pour la même chose de capital risque. Entre approche offensive et défensive, la différence fondamentale est là.

Les leaders du web ont mis en place des organisations en constellations, dotées en interne des ressources de toute nature pour leur garantir des avantages concurrentiels pérennes. Il ne faut pas oublier que l'acculturation numérique ne s'obtient pas en rachetant une ou deux start-up. Cela serait insuffisant pour modifier en profondeur les organisations et surtout les

modes de pensée. C'est plus par le maillage organisé mais suffisamment souple et agile que la rupture ou l'incrémental, en fonction des finalités de création de valeur, seront obtenus.

Matthieu de Lesseux, Président directeur général DDB France

Il y a enfin un début de prise de conscience des dirigeants français sur la nécessité d'accélérer la mise en œuvre de la transformation numérique, mais c'est trop peu et trop lent. Les Chief Digital Officer, la French Tech ou les quelques réussites mondiales des pépites comme BlaBlaCar ou Criteo sont de la poudre aux yeux, l'arbre qui cache la forêt. Je suis inquiet de voir les talents se faire recruter ailleurs et je pense qu'il y a urgence !

Laurent Montador, directeur général adjoint Caisse Centrale de Réassurance

Nous pensons que l'économie collaborative et la relation client ont toujours été au cœur de la relation commerciale. **Tout d'abord adoptée par les jeunes, la transition numérique (facilité de mise en communication, dimension tribale des comportements, modes de communication dématérialisés) permet de faciliter les mises en relation, elles-mêmes générant des données nouvelles qui permettent de mieux connaître ses clients.** Les nouvelles technologies à développement rapide (big data, personnes et objets connectés) permettent de mieux appréhender ces nouveaux comportements. Aujourd'hui, fait nouveau, l'utilisation de ces nouveaux outils se généralise au-delà des jeunes. Ces évolutions de technologies sont autant d'opportunités de Business dans le BtoC, mais pour que tout business soit pérenne, il doit apporter une réelle valeur aux clients, à l'exemple des segmentations plus appropriées allant jusqu'à proposer des tarifs individuels. **Le danger serait que les liens immatériels qui nous régissent de plus en plus ne déshumanisent nos relations au détriment de nos liens humains nécessaires pour créer la relation de confiance, principe fondamental au cœur de toute activité, notamment économique.**

) Illustration détaillée de mise en œuvre de la transformation numérique

Il nous a semblé intéressant de mettre en évidence un exemple d'une entreprise traditionnelle en phase de transformation numérique, en soulignant toutes ses dimensions stratégique, managériale, organisationnelle, sociale. Le numérique y est omniprésent, impactant les métiers, les comportements, les modalités de fonctionnement, la culture. De nombreuses entreprises pourront s'identifier et trouver des éléments de comparaison.

Frédéric Pauthier, directeur des ressources humaines MACSF

La MACSF est parfaitement au fait des enjeux de la transformation numérique qui est l'initiative principale de son plan stratégique. Cette rupture fait l'objet de toute l'attention du comité exécutif depuis 2 ans et le groupe est désormais dans sa phase de mise en œuvre. Le plan stratégique actuel (2014-2020) décline toutes les initiatives de transformation du service, dans le cadre de notre business model. **C'est le premier constat : la relation client organisée par canal (internet, téléphone via plateaux, sédentaires via agences) doit être totalement repensée pour être intégré et multicanal, c'est la conséquence des nouveaux modes de consommation de nos clients et des consommateurs en général. Concernant les agences, le projet de transformation est conséquent. Sur les 80 agences, 30% sont maintenues dans leur fonction existante, là où l'activité en visites spontanées est la plus intense.** Toutes les autres vont être transformées en bureaux avec des réceptions en rendez-vous qualifiés. Ce ne seront plus les clients qui viendront à nous, mais nos conseillers qui iront vers nos clients. Ils pourront ainsi couvrir une bien plus grande partie de notre portefeuille clients par des contacts téléphoniques et pourront avoir des contacts plus qualitatifs et plus impactant pour le business. **Dès 2015, 500 personnes, soit 1/3 des effectifs, aura changé de métier : 300 dans le réseau, 200 dans la relation client à distance. Nous préservons le pacte social et les changements de métier se font par un redéploiement des ressources, pour être mieux tourné vers le client.** Les clients attendent plus de valeur ajoutée dans les points de contact ce qui nous amène à former beaucoup sur l'expertise métier et le relationnel. Nous avons actuellement 50 collaborateurs formés tous les jours, et ce pendant 6 mois. Une Direction du Pilotage du Plan Stratégique a été créée pour garantir la réalisation de l'ensemble des opérations de transformation. **Le premier point clef pour mener cette transformation interne et obtenir l'adhésion est bien entendu la transparence. Nous passons beaucoup de temps, notre directeur général, mais aussi les membres du comité exécutif à expliquer le projet et ses raisons et à donner du sens. Nous avons réalisé 3 tours de France dans nos agences, organisé des Cafés Managers, des petits déjeuners collaborateurs, et intervenons dans les réunions de pôle (régions).** Dans cette transformation, le DRH doit s'assurer de l'acquisition des nouvelles compétences dans toutes les fonctions. **Ce sont des initiatives simples, mais qui permettent de donner une preuve concrète du monde numérique dans le monde de l'entreprise pour nos collaborateurs.**

Le numérique suscite des craintes et des espérances entremêlées en raison des ruptures drastiques de modèles économiques vécues sur les marchés. En interne, la mise en œuvre de la transformation numérique sera réussie si les entreprises dépassent les copier-coller des pratiques managériales. Le défi managérial est assurément prioritaire pour aider l'entreprise à trouver son nouveau paradigme, adapter sa propre organisation à son modèle économique et répondre à ses objectifs de croissance. **Le gain de maturité numérique est une condition indispensable pour faire grandir l'entreprise et l'aider à se modifier en profondeur, dans son ADN et sa manière**

d'être et d'interagir avec le monde qui l'entoure. Pour cela, il ne faut pas laisser le numérique, les medias sociaux par exemple, à la porte de l'entreprise pour des raisons légitimes mais non suffisantes de sécurité numérique. On ne peut pas ouvrir et fermer dans le même temps, la question est de savoir où l'on positionne le curseur.

Autoriser le droit à l'erreur, accélérer les prises de responsabilités, jouer le jeu de la communauté tout en étant garant de l'individualisation des relations dans et hors de l'entreprise. Autant de leviers cohérents de transformation qui vont presque naturellement changer les règles de jeu internes. Nouvelle culture, nouveau

managérial, innovation organisationnelle, diversité des talents et des profils feront l'entreprise numérique de demain.

Comment mener à bien la transformation numérique ? Déjà en ne pensant pas à l'adoption d'une recette universelle décontextualisée. Ce qui ressort des entretiens menés auprès de dirigeants met en exergue le rôle essentiel, crucial même des équipes dirigeantes dans la définition et le déploiement du numérique.

Le top doit être acculturé au numérique, réellement convaincu et par ricochet moteur de la transformation. C'est déjà en soi une première étape qui crée la différence entre acteurs d'un même marché.

La gouvernance doit être solide, robuste même dans sa composition, la définition des moyens et missions assignées aux

équipes managériales, porteuse de sens et d'enthousiasme bien au-delà des clichés. Le collaboratif est au cœur de la démarche de transformation numérique en mettant la coopération comme un prérequis indispensable au succès.

Le défi managérial est bien d'autoriser voire même d'encourager le coworking, le nomadisme et le télétravail ; de modifier les politiques de rémunération en développant des incitations selon des critères de satisfaction, de fidélisation voire d'enchantement client ; de renouveler les politiques sociales dans les entreprises en les adaptant réellement aux grands enjeux d'aujourd'hui et de demain ; de penser numérique sans mettre de côté les relations humaines ; enfin d'insuffler un esprit start-up, lab, qui joue le jeu du collectif et du collaboratif.

Louis Arrivet, directeur des systèmes d'information CEA

Il faut parler des transformations numériques et pas d'une transformation unique. Celle qui arrive a finalement les mêmes chromosomes que les précédentes et ne se distingue pas fondamentalement en termes d'exigences de performance, de gouvernance adaptée et de management des équipes. Au CEA, la solution réside dans la pertinence de la gouvernance et par la mise en place de comités de coordination pluriels qui facilitent le partage des informations et de la prise de décision. Dans l'ensemble des métiers du CEA, la vision porte sur les usages du salarié numérique. Notre monde est notamment celui de chercheurs déjà technophiles pour lesquels le respect et la démarche collaborative s'instaurent naturellement, on peut même parler de culture maison fondée sur la passion, l'engagement, l'innovation. Avec le déploiement d'outils collaboratifs, nous avons l'enjeu de rassembler et de faire se parler, pour rendre possible l'intelligence collective.



Partie 4

Ère du numérique, ère de
l'émotion, quelle entreprise
performera demain ?

ÈRE DU NUMÉRIQUE, ÈRE DE L'ÉMOTION, QUELLE ENTREPRISE PERFORMERA DEMAIN ?

Stéphane Hugon sociologue Université Paris V Descartes

Les diverses transformations de la relation client que nous constatons s'inscrivent dans un cycle de mutations à la fois économiques et humaines dont nous vivons un moment particulièrement fort. Depuis les modèles de distribution issus de relations centralisées et patriarcales, jusqu'aux modèles en réseaux qui touchent désormais la plupart des organisations marchandes ou non, nous voyons qu'en quelques années les relations interindividuelles ont été marquées par une mutation de leur architecture. Architecture du management, de la distribution, et qui touche à la fois l'information, l'énergie, les services, le politique comme le transport... La relation client et la définition du service entrent désormais dans l'ère d'un nouveau design, le design relationnel. Du numérique au digital, la dimension émotionnelle investit les relations client, mais tout autant le management. Le patriarcat n'est plus de mise, une autre configuration, un autre assemblage des équipes s'impose. **La légitimité ne vient plus de la distance, mais de la ressemblance avec les collègues, les consommateurs, les citoyens.** De typologies d'hommes et de personnes, nous passons à des typologies d'expériences, les clients de l'ère du 2.0 adoptant des masques différents et pertinents dans des situations et des contextes donnés. A l'heure où, quand ils achètent un appareil, les jeunes jettent le mode d'emploi en premier pour créer leur propre expérience, **il nous revient de tracer les jalons de cette mutation, afin d'en mieux comprendre les étapes à venir, et de savoir anticiper la décennie cruciale que nos entreprises vont affronter.**

Nouveaux leviers de différenciation et de compétitivité, leadership et relations humaines, prise de décision face au besoin de sens ... comment mener à bien la révolution numérique dans l'entreprise ?

Entre raison et émotion, l'expérience créera la différence

Associer numérique, management et enchantement est cohérent dans la mesure où la porte d'entrée de l'enchantement est de plus en plus l'émotion du client. L'on sort des approches classiques en intégrant dans les stratégies clients la connaissance fine et précise de ce qui le touche, le valorise, lui procure joie ou plaisir, et ce n'est plus circonscrit aux seules domaines du luxe, des cosmétiques, du retail ... Tous les secteurs seront concernés par les enjeux de connaissance intime de l'univers du client, partage de l'expérience, observation attentive des comportements, mais aussi création de nouvelles formes de relations, vivantes, interactives, créatives, nous pourrions même parler de design

relationnel. **Dans l'entreprise, cela suppose, sans qu'elle ne doive renier nécessairement ses fondamentaux de management, une bonne dose d'ouverture à l'intuition, la surprise, la différence,** en résumé à la compréhension que le virtuel, cet univers des possible, est aussi important que le réel, la promesse établie. Concevoir, imaginer, proposer et vendre des services, est dorénavant un jeu partagé entre tous les acteurs de la fameuse chaîne de valeur, concept vertical qui tend à être battu en brèche dans des économies numérisées et donc fortement systémiques et interdépendantes.

Apporter la meilleure expérience au client consiste finalement à la fois à :

- > déterminer l'attention à laquelle il faudra lui répondre en priorité,
- > apporter le plus de simplicité, fluidité et facilité pour répondre voire anticiper ses attentes,
- > le mettre dans les meilleures conditions possibles en favorisant des émotions positives.

Une entreprise qui affichera une ambition d'expérience client la plus aboutie ou la meilleure devra résister à la substitution des canaux de relation avec les clients. Il s'agira pour elle de changer de dimension en humanisant les relations avec les clients

de plus en plus numériques mais aussi numérisant des relations humaines de proximité. **L'enjeu de cohérence et du positionnement pertinent entre humain et numérique sera au cœur de la réussite de la transformation.**

Laurence Thouveny, directrice relation client ORANGE

L'évolution des modes de consommation et des comportements clients s'illustre par la montée de l'exigence en voulant tout et tout de suite, un besoin d'instantanéité et une demande d'expérience personnalisée. **Le client souhaite un parcours fluide qui s'appuie sur le déploiement de l'omnicanalité.** Celle-ci tirée par le numérique est une nécessité absolue et une évolution incontournable de notre offre. **Au-delà de l'efficacité opérationnelle qui répond aux attentes du client, l'enjeu de l'émotion est absolument clef pour une entreprise comme la nôtre qui veut délivrer une expérience client incomparable.**

Des expérimentations d'entreprises en matière d'expérience client sont initiées, fondées sur les voies et moyens de créer l'enchantement en développant une relation de proximité, allant même jusque l'intimité du client. Une des questions que nous posons est celle de la capacité à généraliser des initiatives d'expérience personnalisées et locales qui font leurs preuves sur des bases de clients plus

) Exemple pertinent pour créer un lien émotionnel avec les clients

Air France a pour ambition d'être la compagnie de la relation attentionnée, car elle a la conviction que la dimension humaine est clé pour conquérir, satisfaire et fidéliser ses clients. Des attitudes de service partagées par tous sont déclinées en actions concrètes, co-crées à l'intérieur de chaque métier et destinées à enchanter le client. **C'est ainsi que les collaborateurs s'approprient le design de service, pour renforcer le lien émotionnel avec les clients. Une illustration concrète vient des centres de relations clients à distance : l'échange téléphonique ou via les médias sociaux (twitter, facebook) d'un client avec les conseillers se transforme parfois en un véritable moment de partage d'émotions, d'informations**

plus personnelles, et d'humour très souvent... Afin de prolonger cet échange à caractère unique, **les conseillers prennent l'initiative d'envoyer une carte postale au client, avant ou après son voyage, signée de leur prénom,** pour pérenniser la personnalisation du lien déjà établi. Cela va du simple «bon anniversaire» ou «Je vous souhaite un très bon voyage / un très bon retour», à des mots plus personnels tels que «ne t'inquiète pas petit bonhomme de 6 ans pour ton premier voyage toutes les hôteses au sol et en vol bien nous occuper de toi», et du plus audacieux «j'espère que vous aurez pu reconquérir votre femme».

Depuis juillet 2015 plus de 600 cartes postales envoyées avec d'excellents retours des clients notamment via les media sociaux.

C'est assurément un exemple qui questionne, dans la mesure où l'on autorise et organise ici la prise d'initiatives locales, en lien direct avec l'externe.

Francis D'Souza, directeur customer insights department GEMALTO

Depuis sa création, Gemalto considère que la confiance de ses clients est un moteur essentiel de sa croissance durable. **Très concrètement, notre équipe Customer Insights, rattachée directement à un membre du Comité Exécutif, a mis en place un système annuel de mesure de la confiance d'un panel de nos plus grands clients en termes de revenus et qui sont stratégiques pour notre avenir. Tous les managers depuis le Comité Exécutif jusqu'au terrain portent et sont intéressés à un objectif de satisfaction des clients.** Ce signe très fort donné à toute l'entreprise au niveau mondial a fait que le Client est entré au cœur de nos processus d'innovation, de gestion et de production. Nous pensons que cette pratique est assez unique dans le monde du B2B.

) *L'exploration des neurosciences et ses impacts sur la consommation*

Comme le soulignait Gerald Zaltman, sociologue, professeur de marketing à la Harvard Business School, beaucoup d'entreprises croient encore que les consommateurs prennent leurs décisions de manière réfléchi : le consommateur évaluerait consciemment les bénéfices de chaque caractéristique d'un produit pour décider ensuite le cas échéant de l'acheter. Il peut aussi amorcer sa réflexion à partir d'un besoin précis, s'informer des options qui répondront à son besoin, peser le pour et le contre de chaque option, évaluer ce qu'il lui en coûtera pour être satisfait de son achat et prendre sa décision. **Certes, le consommateur suit parfois ce raisonnement rationnel pour prendre une décision d'achat, mais le processus de décision en tant que tel ne nous renseigne pas sur la manière dont il fait ses choix.**

Daniel Kahneman, psychologue, économiste et professeur à l'université de Princeton, prix Nobel d'Economie 2002.

La plupart du temps, les gens ne font pas ce qu'ils pensent ou ce que nous pensons qu'ils pensent !

De manière schématique, notre cerveau repose sur le fonctionnement de deux systèmes, l'un rapide, intuitif, émotionnel, l'autre, plus lent, plus réfléchi, plus contrôlé et plus logique. Ces deux systèmes communiquent et agissent ensemble sur le comportement. Phénomène important, le système qui régit les émotions (et qui est le plus ancien dans l'évolution de l'homme) est généralement le premier à exercer son action sur le raisonnement et le comportement. Et, phénomène encore plus important encore, les émotions jouent un rôle essentiel dans la prise

de décision. Dans la plupart des situations auxquelles nous sommes confrontées, nous faisons donc appel en priorité au système intuitif pour traiter les informations que nous recevons et pour prendre des décisions. Dans ces situations, nous ne prenons pas réellement conscience des mécanismes automatiques nous amenant à prendre ces décisions. En fait, 95% des activités cognitives de l'homme se déroulent sous le seuil du conscient.

Le système intuitif est fait pour fixer l'attention sur ce qui nous est prioritaire. De ce point de vue, le fonctionnement de notre cerveau n'a pas changé depuis la préhistoire. A cette époque, la priorité de l'homme était la survie. En d'autres

termes, toute l'attention se focalisait sur ce qui apparaissait comme des proies ou des prédateurs. Notre système intuitif agit comme un filtre automatique et élimine toutes les informations pour ne garder que les informations utiles à notre priorité du moment et pour prendre notre décision.

Aujourd'hui, le fonctionnement est le même lorsqu'un internaute va sur un site : quand il vient avec une intention spécifique (d'achat d'un produit, de conseil pour disposer d'un tarif .../...) toutes les informations ne concernant pas cette intention sont filtrées, pire, elles peuvent être contre-productives en détournant l'attention.

En expliquant comment fonctionne le cerveau, les techniques de neurosciences appliquées au marketing contribuent à révéler les parcours et les informations (couleurs, formes, mots, agencement) qui répondent le mieux à nos intentions et, donc, contribuent à l'enchantement du client. Les techniques de neurosciences permettent également de révéler tous les freins à l'enchantement dans un parcours client telles que les émotions négatives comme la peur ou le danger...

-) Apporter la meilleure expérience au client,
 - > c'est déterminer l'attention à traiter en priorité,
 - > c'est apporter le plus de simplicité et de facilité au client pour répondre à son attente.
 - > C'est mettre dans les meilleures conditions possibles le client en l'amenant à avoir des émotions positives.





Patrick Kleer, directeur général adjoint Caisse régionale du Crédit agricole Centre-Est.

Le sujet de l'agence est central pour une banque à réseaux. D'aucun imagine l'agence du futur. Plus modestement, nous portons notre attention sur nos points de vente, avec un plan de transformation immobilier ambitieux pour les années à venir, mais aussi avec la mise en place depuis deux ans de notre signature relationnelle. **L'élément-clé de la démarche est l'accompagnement des collaborateurs pour être à l'aise avec les pratiques nouvelles, et celui des managers commerciaux pour qu'ils trouvent rapidement leurs nouveaux repères. L'agence est en chemin pour rester locale et devenir complètement digitale dans les deux ans à venir.** Mais pour enchanter nos clients, nous avons voulu aller encore plus loin et explorer tous les éléments qui mettent la proximité et la relation au cœur de nos attentions. **Notre idée originale a été la création en 2013 d'une signature olfactive (parfum d'ambiance) pour améliorer la qualité d'accueil perçue dans les agences et agir sur l'attachement à la marque et la fidélité.** Un travail scientifique avec un doctorant spécialisé en marketing sensoriel a mis en évidence l'impact d'une fragrance congruente avec l'image et les valeurs du Crédit agricole. **Nous avons validé les éléments du fond de marque (valeurs) les plus importants pour les clients, les sociétaires et les collaborateurs. Résultats : Responsabilité, Honnêteté, Convivialité ont été les mots-clés pour les nez qui ont réalisé ce parfum que nous avons appelé UNIVERSALITES et qui est maintenant présent dans chacune de nos agences.** La carte d'identité du parfum est composée en notes de tête : Thé vert, agrume et rhubarbe, notes de cœur : Aiguilles de pin, bois de cèdre et notes de fonds : musc, vanille et ambre.

| MISE EN PERSPECTIVE : ET DEMAIN ? |

En conclusion, l'entreprise sera demain « digital leader » aux conditions de s'ouvrir sur l'extérieur, changer de paradigme par infusion numérique, modifier sa philosophie de recrutement des talents de demain, lâcher prise au quotidien, repenser sa stratégie. Les entreprises devront créer la confiance,

à la fois numérique et humaine, en se réappropriant les règles du jeu qui donnent le ton des marchés. C'est bien la philosophie du dernier témoignage de mettre les enjeux internationaux au cœur des décisions des entreprises.

Olivier Peyrat, directeur général Groupe AFNOR

En tant qu'organisme de normalisation représentant la France aux niveaux européen et international, AFNOR accompagne les entreprises dans la coproduction des règles du jeu volontaires qui structurent et développent les marchés dans un cadre de confiance. La normalisation du numérique, résolument internationale et technologique, se déplace aujourd'hui vers le champ des usages (ex : cloud) et des métiers (ex : data analyst). Développer davantage de sécurité, de confiance et d'interopérabilité dans le numérique exige la mise en commun des bonnes pratiques en matière de qualité des données ou encore de reconnaissance de l'identité numérique. **Pour les entreprises françaises, la vigilance consiste à ne pas se voir imposer dans la pratique des « règles du jeu » qui seraient dictées par des intérêts particuliers ou dont leurs compétiteurs seraient exempts. Informer les acteurs au bon moment pour leur permettre d'anticiper, les accompagner afin d'agir sur les référentiels de demain, ce sont là quelques-unes des missions d'AFNOR. Je suis heureux que le colloque 2015 de l'Institut Esprit Service, en partenariat avec AFNOR, permette de valoriser ce rôle mais également la démarche de recherche «d'enchantement client» dans laquelle AFNOR s'est lancée en 2014.** La norme volontaire est le fruit d'une co-production entre l'ensemble des parties prenantes, au service de l'intérêt général. Notre rôle en tant qu'AFNOR est d'être garant du bon aboutissement des travaux, dans le respect des règles et en faisant valoir l'intérêt de nos entreprises en apportant le meilleur service et accompagnement à nos clients. Nous agissons dans une démarche partenariale avec l'ensemble de nos clients, à partir de leurs besoins, attentes et souhaits pour l'avenir. Nos clients sont et seront des guides précieux pour la conduite de notre action, afin que la France continue de peser significativement dans l'élaboration des normes volontaires, européennes ou internationales, et dans le jeu économique mondial de demain.

| CONTRIBUTIONS |

L'Institut Esprit Service remercie l'ensemble des contributeurs de cette publication, membres de deux commissions Action Numérique et Enchantement, personnes auditionnées et interviewées.

La commission Action Numérique coprésidée par Thomas Husson, Forrester, et Stanislas de La Foye ADP France, explore et vise à répondre aux grands enjeux de la transformation numérique. Sensibilisation des dirigeants à l'ampleur des transformations à réaliser ; impacts concrets sur les modèles économiques des organisations établies ; émergence des initiatives pour faire du numérique de vraies opportunités d'affaires ; impacts de la data sur les organisations et leurs

modalités de fonctionnement, ventes online, digital marketing, expérience client omnicanal ; intégration des modèles prédictifs ; compréhension des questions de sécurité et de confidentialité liés au numérique ; dimensions culturelles et managériales dans la mise en œuvre des transformations.

La Commission Enchantement présidée par Christian Mayeur Entrepart explore les voies de différenciation et de compétitivité hors prix en identifiant les pratiques d'expérience client qui visent à l'enchantement. Elle met l'expérience client la plus aboutie au cœur des enjeux et débats des entreprises et vise à mettre en perspective stratégie d'enchantement, résultats et rentabilité des entreprises.

Marc Laurent	BNP PERSONAL FINANCE
Louis Arrivet	CEA
David Bellaïche	ALTHEA
Eric Bodin	AKTIA
Yves Lavail BRISTOL	MYERS SQUIBB
Valérie Callen	AXA
Nicolas Capitoni	MASERGY
Jacques Cazin	ADWAYS
Didier Colombani	RETURN PATH
Laurent Dal	PAS-DE-CALAIS HABITAT
Bénédicte David	ORANGE
Stanislas de La Foye	ADP France
Matthieu de Lesseux	DDB France
Pierre Delort	INSTITUT MINES TELECOM
Francis D'Souza	GEMALTO
Antoine Ermeneux	COVEA
Hervé Fauve	TOTAL
Hervé Frapsauce	MMA
Pierre Gattaz	MEDEF
Emmanuel Gaudin	LAGARDERE
Elisabeth Gautier	ORANGE
Marc Grassin	INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS
Marc-Antoine Hennel	PHILIPS
Daïna Herpe	SIEMENS HEALTHCARE
Patrick Hoffstetter	RENAULT
Nicolas Houdant	BNP PARIBAS
Stéphane Hugon	UNIVERSITE PARIS V DESCARTES
Thomas Husson	FORRESTER
Jacques Isnard	GROUPE GT
Gilles Jacob	SOPRA STERIA
Anne Jourdain	France ASIA BOOST
Vannina Kellershohn	ORANGE BUSINESS SERVICES
Patrick Kleer	CREDIT AGRICOLE CENTRE EST
Jean-Philippe Labille	DIRECTION GENERALE AVIATION CIVILE
Jérémy Lamri	MONKEY TIE
Jean Laronce	MOBILITAS
Philippe Laulanie	BNP PARIBAS
Diane Laurent-Jubin	SERVAIR
Alexandre Lebègue	MOBILITAS
Franck Le Roy	MMA
Benoît Luc	TOTAL
Nadège Martin	NORTON ROSE FULBRIGHT
Xavier Marvaldi	L'OREAL
Christian Mayeur	ENTREPART
Patrick Miliotis	INSTITUT ESPRIT SERVICE
Laurent Montador	CAISSE CENTRALE DE REASSURANCE
Bernard Odier	DL INFOS
Chiara Parisi	MONNAIE DE PARIS
Frédéric Pauthier	MACSF
Olivier Peyrat	AFNOR
Louis-Serge Real del Sarte	YLFLY
Isabelle Rimbart	AFNOR
Vincent Roubertie	AMAREXIA
Frédéric Sutter	AIRBUS
Alain Tedaldi	INSTITUT ESPRIT SERVICE
Alain Thibault	JULHIET STERWEN
Laurence Thouveny	ORANGE
Fabienne Touchard	RETURN PATH
Sophie Virapin	AIR France



Notes

| INSTITUT ESPRIT SERVICE |

Préparer aujourd'hui les entreprises aux défis émergents, créer de nouveaux avantages compétitifs et mettre en place des coopérations inédites, entre entreprises et avec les acteurs publics. Association loi de 1901, think tank créé par le MEDEF, l'Institut Esprit Service (IES) est un lieu ouvert et pluriel. Il réunit des directions générales d'entreprises (groupes, entreprises patrimoniales, start-ups), administrations, monde académique et organisations diverses, de tous secteurs d'activités. Plus de 800 personnes de tous horizons, dirigeants d'entreprises, responsables d'administrations, universitaires, experts, contribuent aux activités (LAB, commissions, enquêtes, audits, recherche, événements).

| Les trois orientations stratégiques de l'Institut : |

1. Lien social et transformations internes, managériales et organisationnelles, leadership
2. Modèles de coopérations public privé et interentreprises, agilité, écosystèmes, innovation
3. Nouveaux business modèles, ruptures numériques, enchantement client

| Les cinq ambitions de chaque commission et du LAB : |

1. Stratégie de contenu inédit, prospectif en demeurant pragmatique
2. Lieu d'expertise, par du benchmark et des enquêtes de fond
3. Espace reconnu d'influence et de débats d'idées ouverts
4. Rayonnement par des événements positionnés au bon niveau
5. Organisation plurielle grâce aux passerelles tissées avec des administrations et le monde académique et associatif

| Adhérents et partenaires 2015 : |

ADP France, AFNOR, AIRBUS, AIR France, AKTIA, ALTHEA, AMAREXIA, BIRD & BIRD, BNP PARIBAS, BOUYGUES, BRISTOL MYERS, BUY.O, CANOPEE, COMPASS, DCNS, ECA, EKARA, ENTREPART, EY, FORRESTER, FRAIKIN, ENGIE, GROUPE GT, IGREC, JULHIET, LASCE, LYOVEL, MASERGY, MINISTERE DEFENSE, MMA/COVEA, MOBILITAS, MONKEY TIE, NORTON ROSE FULBRIGHT, ORANGE, RATP, RETURN PATH, SIEMENS, SODEXO, SOPRA STERIA, THALES, TOTAL, TRW

Les dernières publications sont téléchargeables sur
<http://institutespritservice.com>



Contact :

Alain Tedaldi - délégué général - 01 53 59 17 09

Email : institutespritservice@medef.fr