

direction marketing & commerciale

41 %
DES SOCIÉTÉS MONDIALES font de l'expérience client la responsabilité du PDG, 17 % la confient au directeur du marketing et 13 % au directeur de l'information (Etude « The Economist »).



E-COMMERCE : LES APPLICATIONS MOBILES PEU EXPLOITÉES
Les 50 meilleurs e-commerçants français ont encore des progrès à faire sur les applications mobiles, selon une étude récente Teradata. Si 62 % d'entre eux disposent d'une interface, seuls 19,4 % proposent un centre de préférence pour paramétrer les notifications. Faits étonnants : aucune application testée ne personnalise son contenu et aucune n'envoie de messages sur le mobile de l'utilisateur à la suite d'un abandon de panier.

Cocréation : quand le client fait votre travail !

MARKETING COLLABORATIF // Pour renforcer les liens entre marques et consommateurs, des entreprises mettent à contribution leurs clients. Un pari souvent gagnant. Conseils d'une experte en marketing et d'un spécialiste en management.

Ariane Gaudefroy
agaudefroy@lesechos.fr

Répondre plus rapidement à près de 1,3 million de questions de clients par an, c'est le défi de Voyages-sncf.com. Après avoir garanti la réponse d'un conseiller en moins de deux heures sur les réseaux sociaux, le site de réservation en ligne vise l'instantanéité. A cet effet, il a délégué la gestion d'une partie de son service consommateurs à ses utilisateurs experts. Un pari gagnant : près de 400 clients se mobilisent volontairement et à titre gratuit pour répondre tous les jours aux voyageurs sur le chat communautaire. Cinq d'entre eux ont même intégré la « love team », une cellule de dix salariés chargée d'analyser les verbatims clients et d'améliorer l'expérience utilisateur du site. Cette initiative a valu à Valérie Darmailacq, directrice performance et relation client de Voyages-sncf.com, le prix du directeur client de l'année 2015.

PriceMinister, PMU, MAAF, Auchan, Darty, Adidas, Nike, AXA, Decathlon, Airbnb, Lego, mais aussi Alstom dans le BtoB, nombreuses sont les entreprises qui font appel à leurs clients. Pour les unes, il s'agit de gérer leur service après-vente, pour les autres de trouver de nouvelles idées de produits et services ou de les améliorer. « La cocréation enrichit le spectre des compétences et des idées », soutient Lidia Boutaghane, consultante en stratégie client et marketing collaboratif pour ClientauCoeur. *Tout expert dans son domaine a tendance à se couper le champ des possibles, tandis qu'une personne qui n'est pas du métier s'autocensurera moins.*

Gagner en agilité
L'implication du consommateur, dès le début et tout au long du projet, permet de valider d'emblée de nombreuses hypothèses et de s'assurer, à chaque étape, que le produit ou service correspond aux besoins des clients. L'entreprise réalise ainsi des économies importantes sur l'achat d'études. « La cocréation réduit considérablement les cycles de conception des innovations et leur taux de mortalité, ce qui rend ce type de projets plus rentable », affirme la consultante. A chaque point de blocage, il suffit en effet de revenir à l'étape précédente au lieu de repartir de zéro comme dans une gestion de projet classique. L'accélération du temps de mise sur le marché des produits et services améliore la flexibilité et l'agilité de l'entreprise.

Valoriser le client
Condition sine qua non à la réussite du projet collaboratif, la non-rémunération des clients. « La coconstruction s'inspire des usages du Web, qui prône la gratuité. Or l'argent rend

les personnes opportunistes », déplore l'experte. S'il est important de valoriser les contributeurs, la consultante préfère des formes de récompenses non pécuniaires : la distribution de bons de réduction ou d'échantillons, les invitations à des événements ou la mise en avant dans les publications. « Le plus important est de les tenir au courant des avancées du projet : ils veulent savoir quelles idées ont été retenues et qu'on leur explique les raisons quand ça n'est pas le cas », précise Lidia Boutaghane. Elle préconise d'organiser une réunion tous les six mois, en présence d'un ou de plusieurs dirigeants de l'entreprise. Entre-temps, il convient d'entretenir régulièrement la relation grâce à une plate-forme collaborative accessible sur le Web.

Changer la culture interne
Mener un projet de coconstruction au sein d'une structure pyramidale perturbe les équilibres. « L'opération sera d'autant plus difficile que les jeux de pouvoir internes seront forts », prévient Lidia Boutaghane. Le challenge sera particulièrement important dans l'industrie, où la R&D joue un rôle important. Principal enjeu : le besoin de contrôle des ingénieurs et chercheurs, qui considèrent souvent que les critiques ou idées venues de néophytes remettent en cause leur légitimité. « Il faut à tout prix assoir de nouvelles postures d'humilité, afin que chacun accepte les critiques et les idées constructives », insiste le spécialiste en innovation managériale Francis Boyer. Pour mettre en place des projets de coconstruction, cet ancien DRH travaille avec les dirigeants sur la gouvernance, l'identité de l'entreprise et son organisation. « Il s'agit d'acter l'ambition d'ouverture et la nécessité de changement du mode de management, afin d'abandonner toute prétention à l'omnipotence », précise-t-il. Une révolution à laquelle tous les salariés ne sont pas prêts. Selon l'experte, elle entraînerait entre 10 à 20 % de démissions des managers de premier et second niveau. Pour réussir, en ce domaine, il est préférable de

commencer par un petit projet et de démarrer discrètement. Ce test permettra d'identifier les pratiques faciles et rapides à mettre en place pour ensuite communiquer plus largement. ■



VALÉRIE DARMAILACQ, directrice performance et relation client de Voyages-sncf.com, a reçu le prix du directeur client de l'année 2015 pour le « chat communautaire » du site. Photo AFRC

+	-
<p>RENTABILITÉ • La cocréation réduit le « time to market »...</p> <p>STRATÉGIE CLIENT • ... et répond aux besoins clients.</p> <p>INNOVATION • L'opération crée de nouvelles idées</p>	<p>REJET • Quand les critiques des clients sont perçues comme des menaces.</p> <p>DÉPERDITION • Entre 10 à 20 % de démissions des managers de premier et second niveau.</p>

Quatre solutions pour démultiplier les actions

OPEN INNOVATION // Des applications épaulent les consommateurs pour les tâches que les entreprises leur confient : contrôler les linéaires, répondre aux internautes, pratiquer le bouche-à-oreille et trouver de nouvelles idées.

Les entreprises sont toujours plus férues de crowdsourcing. Cette technique permet de capitaliser sur l'intelligence collective et la puissance de la foule pour démultiplier les actions. Quatre exemples de services inédits rendus par les consommateurs aux entreprises, dont deux via des applications collaboratives.

Des contrôles à grande échelle
L'application Mobeey propose aux entreprises de rémunérer le consommateur pour réaliser des relevés de

linéaires et vérifier l'application de prix ou de promotions. Plus de 100.000 personnes utilisent déjà le logiciel et font remonter en temps réel des informations du terrain. Chaque visite en magasin coûte à l'entreprise entre 10 et 20 euros, selon la quantité d'informations demandée. L'outil devrait bientôt étendre ses fonctions aux rues et aux panneaux publicitaires.

Le réputation soignée par les fans
Surveiller les commentaires négatifs d'internautes sur Twitter et

laisser les clients fidèles répondre aux mécontents, telle est la promesse de Crowds. Lancée par ConsoSocial, le spécialiste anglais de la relation client, cette application mobile coordonne et fluidifie le lien entre le centre d'appels de l'entreprise, la communauté de fans de la marque et les clients en quête de réponses sur les réseaux sociaux. Un canal supplémentaire pour aider les entreprises à répondre rapidement mais qui n'exclut en aucun cas le contrôle a posteriori par les salariés de la société.

La publicité par bouche-à-oreille
La communauté Trnd cache une agence de marketing participatif. Cette société organise des opérations de bouche-à-oreille sur les réseaux sociaux pour les marques. En amont du lancement d'un bonbon au chocolat, la marque Mentos a ainsi équipé 1.500 ambassadeurs de manuels d'enquête marketing et

d'échantillons, afin d'évaluer les intentions d'achat de leur entourage, et surtout pour faire parler de ce nouveau produit. Les fans se sont prêtés au jeu, impliquant leurs proches et générant sur Internet plus de 175.000 conversations autour du produit en seulement quatre semaines.

Le brainstorming collectif
Fondée en 2006 par Gilles Babinet, la société Eyeka organise des concours créatifs pour le compte de marques. La communauté de créateurs peut être sollicitée pour trouver de nouveaux concepts de produits ou services, mais aussi pour rechercher des idées de publicités ou de packaging. Une équipe de planificateurs stratégiques et de directeurs créatifs coordonne l'opération. Les contributeurs dont les idées sortent du lot remportent des sommes d'argent allant de quelques centaines à plusieurs milliers d'euros. — A. G.

TRENDS SPOTTING



GEORGES LEWI
Spécialiste des marques et du storytelling
georges-lewi.fr
mythologicorp.com
@lewiGeorges

Le brand manager, le grand absent des entreprises européennes

En l'absence d'un directeur de marque puissant, une crise se transforme vite en cathédrale de silence ou en puits de maladrances. Difficile d'organiser la place de la marque au sein d'une organisation : cette tâche est prise en charge tantôt par le marketing, tantôt par la communication. Mais ce que nous enseignent les « love brands », c'est que les marques sont chéries par leurs consommateurs avant tout parce qu'elles sont aimées par leurs entreprises. La marque participe à la segmentation de son marché, elle est donc un atout du marketing. Elle s'impose parce qu'elle est un « être de discours » et conte avec brio le récit que les consommateurs achètent. A ce titre, elle crée de la valeur. Le chef de marque s'érige donc en vrai « patron de la valeur », grâce à un discours bien construit et à un marketing astucieux. En cas de crise, ce que n'a pas fini de vivre l'ensemble du monde automobile et sans doute celui des grandes entreprises, c'est au brand manager de « monter au créneau ». Il connaît les enjeux financiers, il maîtrise le « mythe » de la marque, le discours qui peut « sauver les meubles » et il connaît les forces et faiblesses du marketing des produits. La plupart des constructeurs automobiles européens raisonnent encore « produit ou modèle ». Or le produit ne peut pas répondre à une attaque contre la marque ! Heureusement, cette fonction encore trop peu représentée se réveille en France avec un « cercle des brand managers », qui travaille tous les mois sur des cas concrets. Quant à la nouvelle Brand Managers Association, elle entend développer cette fonction trop importante pour demeurer aussi discrète. ■

ILS ONT BOUGÉ

Isabelle Gannoun accède à la direction des ventes France d'American Airlines // **Stéphanie Bourgeois-Lacour** devient directrice du marketing du groupe Pierre Frey // **Anthony Alonso-Lopez** nommé directeur des ventes d'Oceania Hotels. En partenariat avec **Nomination.fr**

LA PERSONNALITÉ DE LA SEMAINE

Anne Browaey-LEVEL
(Directrice générale du marketing et du digital, Club Med)

Venue du « Parisien » (Amaury Médias), Anne Browaey-Level prend aujourd'hui ses fonctions en tant que directrice générale du marketing et du digital au Club Méditerranée. Elle chapeautera les équipes du marketing global et de la direction des systèmes d'information. ■

