

YANN GOURVENNEC

HUBERT KRATIOFF

LE MARKETING DIGITAL @ DE à Z



“

**UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE
QUI DONNE UNE VUE D'ENSEMBLE
DE LA DISCIPLINE.**

Fred Cavazza, consultant
et conférencier, Fredcavazza.net

“

**CE LIVRE EST TELLEMENT
UTILÉ QU'IL DEVRAIT
ÊTRE REMBOURSÉ.**

PPC, Tech, AI Evangelist
et conférencier

“

**UNE BIBLE OPÉRATIONNELLE
ET À JOUR.**

Jean-Philippe Timsit, Pr. de stratégie digitale,
EM Lyon Business School

**STRATÉGIE ET OUTILS
POUR MIEUX INTERAGIR
AVEC VOS AUDIENCES**

● Éditions
EYROLLES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Depuis 1925, les Éditions Eyrolles s'engagent en proposant des livres pour comprendre le monde, transmettre les savoirs et cultiver ses passions!

Pour continuer à accompagner toutes les générations à venir, nous travaillons de manière responsable, dans le respect de l'environnement. Nos imprimeurs sont ainsi choisis avec la plus grande attention, afin que nos ouvrages soient imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement. Nous veillons également à limiter le transport en privilégiant des imprimeurs locaux. Ainsi, 89 % de nos impressions se font en Europe, dont plus de la moitié en France.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2024
ISBN : 978-2-416-01436-9

YANN GOURVENNEC

HUBERT KRATIROFF

LE
MARKETING
DIGITAL
@^{DE} à Z

**STRATÉGIE ET OUTILS POUR MIEUX
INTERAGIR AVEC VOS AUDIENCES**

● Éditions
EYROLLES

SOMMAIRE

Remerciements.....	14
Avant-propos.....	15
Synopsis.....	19

PARTIE I : **Comment émerveiller ses clients avec le digital**

Le digital est le servent de l'expérience client.....	24
Chapitre 1 De l'expérience client (CX) à l'engagement client.....	25
De l'importance de l'expérience client.....	25
UX, CX, CE : ce qui se cache derrière ces acronymes barbares.....	26
Chapitre 2 Les attentes des clients.....	35
De l'expérience client (CX) à l'implication des clients (CE).....	35
Une double poussée évolutive.....	39
Chapitre 3 L'art des expériences omnicanales.....	41
Le monocanal est mort, le multicanal aussi.....	41
Les 6 phases principales du marketing omnicanal.....	42
Un nombre incroyable de points de contact.....	45
Le marketing omnicanal, une exigence d'aujourd'hui.....	46
Les consommateurs exigent de vous que vous les connaissiez.....	47
Les enjeux considérables de l'omnicanalité.....	47
Cinq conseils pratiques pour réussir son marketing omnicanal.....	48
En conclusion, l'omnicanalité omniprésente.....	50

Chapitre 4 De la nécessaire personnalisation de l'expérience client par le digital	53
L'essor irrésistible du digital	53
La personnalisation à grande échelle avec le digital.....	54
La mission de la personnalisation : réparer l'expérience client.....	55
La CDP en temps réel : quèsaco?.....	57
Personnaliser à l'échelle dans un monde digital en plein changement.....	58
Un retour de l'humain qui n'est pas un retour en arrière	59
Chapitre 5 Les outils de la personnalisation : de la DMP à la CDP	63
La CDP, une nouvelle étape dans l'unification des données clients.....	64
La promesse de l'uniformisation des données clients	65
La CDP, au-delà du changement de vocabulaire	65
La CDP, une nouvelle famille d'outils plus qu'une nouvelle technologie	66
Les trois grandes familles d'activation des données	68
La nouveauté apportée par la CDP est la facilité de mise en œuvre.....	69
La CDP, le chaînon manquant de la personnalisation de masse en temps réel.....	70
La CDP, archétype du marketing digital.....	70

PARTIE II : Définir le marketing digital

Chapitre 6 Le digital : enjeux et limites	75
Le marketing digital dans tous ses états.....	75
Où commence et où finit le digital?.....	76
Tentative de définition du marketing digital.....	78
Chapitre 7 Une classification du marketing digital	81
Évolution de la classification du marketing digital	81
Les réseaux sociaux arrivent.....	83
Notre choix de classification	83
L'approche par points d'accès	83
Nouvelle proposition de classification pour 2023.....	84
Comment accéder à cette classification collaborative	86

Chapitre 8 À qui s'adresse le marketing digital ?	89
Le marketing digital pour tous.....	89
Le marketing digital à tout instant du parcours client.....	91
Faut-il former tout le monde ?.....	91
Qui former dans l'entreprise ?.....	91
Qui sont les champions du digital ?.....	92
Que faire des réfractaires ?.....	92
Chapitre 9 Marketing digital vs marketing traditionnel	97
Les clichés sur le marketing « traditionnel ».....	97
Marketing traditionnel, digital et hybride.....	101
La réalité de la différence entre marketing et marketing digital.....	101
En conclusion quels sont nos conseils à destination des marketeurs ?.....	104
Chapitre 10 Les métiers du marketing	109
Des études sur les métiers imprécises et anciennes.....	109
Les bouleversements du marketing massivement attribués au digital.....	110
Une étude incontournable à rafraîchir :	
le panorama des métiers du digital de l'IAB.....	111
Comment regrouper schématiquement les différents métiers du digital ?.....	114

PARTIE III :

Se préparer pour le marketing digital de demain

Chapitre 11 De l'empreinte environnementale du digital	119
Zoom sur la responsabilité environnementale du digital.....	119
Calculs et objectifs SBTi.....	120
Une situation catastrophique, mais pas désespérée... pour le digital.....	124
Chapitre 12 Mais où va donc le digital ?	129
De l'impact du digital sur l'économie à horizon 2030.....	130
Un espoir de renouveau.....	131
Digital et économie traditionnelle.....	132
Les dindes qui votent pour Noël : les start-up du digital qui promeuvent le digital.....	132
Le digital dans tous les secteurs.....	133
Les modèles économiques de la XTech.....	134
Le cas des start-up du marketing et de la communication.....	135

La maturité digitale des entreprises.....	136
Ne pas confondre inventions, innovations et progrès.....	137
Sélectionner les technologies digitales.....	139
Chapitre 13 NBIC et autres innovations.....	143
Un prisme pour analyser les innovations.....	144
Décryptage des NBIC.....	144
Un panier de technologies.....	145
Comment s'inspirer de la nature?.....	146
Exemples d'application dans l'IT.....	147
Le riche domaine des sciences cognitives.....	148
Les sources d'innovation et de veille importantes.....	150
Le cas particulier de l'IA pour le marketing digital.....	153
Les perroquets stochastiques.....	154
Les cow-boys du digital.....	157
Réglementations et éthique : DSA et DMA.....	159
Il nous manque un Rabelais des technologies.....	159
Chapitre 14 Web3 : prémices de la décentralisation du Web?.....	163
Le Web3, le projet d'un nouveau Web décentralisé et ouvert.....	163
Les promesses déçues du Web 2.0.....	164
Le Web3 sauveur du Web1/Web2?.....	166
Les trois piliers du Web3 et ses fondements.....	167
Des milliers de blockchains.....	168
Les composants du Web3.....	170
Le Web3 est un Web crypté dans tous les sens du terme.....	176
Quand et comment se lancer sur le Web3?.....	177
Les outils à adopter pour se lancer dans le Web3.....	178
Une liste d'outils qui s'étire.....	181
Le Web3 adviendra-t-il et sous quelle forme?.....	181

PARTIE IV : Concevoir et déployer sa stratégie digitale

Chapitre 15 De la stratégie marketing digitale.....	187
Le paradoxe de la stratégie digitale.....	187
Marketing de l'offre ou de la demande?.....	189
Business model vs business plan.....	190

Le Business Model Canvas, bénéfices et limites	191
Le rapport du Martien	192
Quelques conseils de bon sens	194
Faire soi-même ou sous-traiter?	195
Innovation de rupture ou innovation incrémentale?	196
Pas de recette miracle	197
Chapitre 16 Les outils du marketing digital	199
La double vue du marketeur digital : technologique et métier	199
Les lunettes à double foyer du marketeur digital	200
Accompagner les marketeurs sur le parcours client	200
Avant de penser à la technologie, veiller à la qualité de la donnée, même si c'est démodé	203
Qu'avons-nous gagné depuis ces débuts des MarTech?	204
Guide de survie des marketeurs dans la jungle du MarTech	205
Dernier conseil à l'usage de ceux qui se lancent dans le Web et le data marketing	213
Chapitre 17 Aligner son organisation autour de l'agilité et l'innovation	217
Le Manifeste Agile	217
Après le <i>greenwashing</i> , l' <i>agilewashing</i>	218
Méthode agile ne veut pas dire absence de méthode	220
Cinq étapes pour passer à la méthode agile	223
En conclusion, point de dogmatisme pour innover en digital	223
Chapitre 18 Conseils pour réussir sa transformation digitale	227
Qu'est-ce qu'une transformation?	227
La transformation est pourtant un concept bien à part	228
La transformation encore plus détestée que le changement	228
Transformation digitale ou transformation avec le digital?	229
Ce qu'il faut faire pour réussir sa transformation avec le digital	230
Existe-t-il une organisation miracle pour piloter l'innovation?	232
Pas de modèle miracle pour transformer et innover dans une entreprise ...	234

PARTIE V :

Faire de sa marque une star d'Internet

Chapitre 19 Le référencement dans tous ses états.....	239
La recherche pure avec un peu de vocabulaire (et d'anglais)	241
Quand la recherche gratuite devient payante	244
Référencement payant ou gratuit?	247
Chapitre 20 Les méandres du référencement et de l'algorithme Google	251
AnswerThePublic réalise votre étude de marché.....	253
Les clés du référencement gratuit selon Google et les autres (SEO).....	254
La première visite et la fréquence des visites par le robot d'indexation Google.....	255
Les opérations « on-page » et « on-site »	256
Les opérations « off-page » et « off-site »	258
Les outils et les résultats attendus	258
Le CPC avec Google Ads et les autres (SEA).....	259
Évolution des moteurs de recherche en moteurs de réponse ou de publicité.....	260
En conclusion, méfiez-vous des drogues addictives et dangereuses.....	260
Chapitre 21 ASO et SMO : référencer ses apps et ses posts sociaux.....	263
Référencer son Application dans un magasin d'applications (ASO).....	263
Remonter la pente des fils d'actualité (« feeds ») des médias sociaux (SMO).....	269
Comment bien commencer sa stratégie de SMO?.....	271
Faire croître l'engagement.....	272
Chapitre 22 Les nouvelles formes de référencement.....	275
Un nouveau mode de référencement, le retail media	276
Le retail media et la disparition (probable) des cookies tiers	277
Les catégories du retail media.....	278
La Data Clean Room, un environnement de partage ultra-sécurisé.....	279
Le référencement dans le Deep Web.....	280
La recherche dans les SI, CRM et autres stockages de données.....	282

PARTIE VI :

Faire rayonner sa marque par ses contenus

« <i>Content is King</i> ».....	286
Chapitre 23 Les stratégies de contenu au service des marques	287
Les principes fondamentaux des stratégies de contenu.....	288
Le contenu Web au cœur de la stratégie marketing.....	289
Du marketing de l'interruption au marketing de la permission.....	290
Un marché florissant.....	291
Être transparent.....	291
Le contenu Web contribue positivement au référencement.....	291
Le contenu : plus facile et moins cher.....	293
En conclusion.....	294
Chapitre 24 Ce qui change pour les stratégies de contenu à l'ère du content shock	297
Les stratégies de contenu à l'ère du content shock et de l'IA.....	297
Le content shock, une réalité quotidienne.....	298
Pour exister, il faut maîtriser à fond la discipline du contenu.....	299
Le SEO est mort, vivent les humains.....	300
Zoom sur le rapport Buzzsumo 2023.....	301
Écrire pour Google ? Certainement pas !.....	301
Google sur la sellette.....	302
Chapitre 25 Les stratégies de contenu à l'ère de l'IA générative	307
« ChatGPT a l'intelligence d'un chat ».....	308
Tous les métiers ne se valent pas.....	309
L'hallucination, bienvenue ou non ?.....	309
Les moteurs de recherche.....	310
Le copyright et la morale en suspens.....	311
Chapitre 26 Toutes les formes de contenu (ou presque)	315
Une demande de nos étudiants.....	315
Les différents types de stratégie de contenu.....	316
Catégorie 1 : les contenus produits (ou service).....	316
Catégorie 2 : les contenus profonds.....	317
Catégorie 3 : les contenus collaboratifs.....	320

Chapitre 27 Conseils pour utiliser l'IA à bon escient dans sa stratégie de contenu	325
Produire des images avec l'IA générative	325
Chapitre 28 Conseils en stratégie de contenu pour le B2B	333
Le développement spectaculaire des blogs dans les années 2000	333
20 ans après, le blog B2B est toujours là	334
Un allié du travail de terrain et de l'ABM	334
Un contenu de qualité ne suffit pas	335
Un blog, pour quoi faire?	335
Un blog ou des blogs? Là est la question	335
En amont de la création de votre blog	336
Pendant le lancement	336
En vitesse de croisière sur le blog d'entreprise	338
La correction orthographique et grammaticale	340
La fausse barbe du manque de temps	341
En conclusion, un projet d'entreprise	341

PARTIE VII : Maîtriser le marketing des communautés

La forme la plus puissante de marketing	346
Chapitre 29 Fédérer les communautés avec le digital	347
Qu'est-ce qu'une communauté?	348
Toutes les marques sont-elles égales face aux communautés?	349
Peut-on créer une communauté?	352
Comment la fédérer et l'animer?	353
Comment obtenir les premiers likes et commentaires	354
Chapitre 30 Le marketing du bouche-à-oreille et le digital	357
Le marketing du bouche-à-oreille	357
Séparer le bon grain du vilain buzz	360
Le marketing du bouche-à-oreille en 3 étapes	361
Les recettes de Seth Godin	361
Quelques principes de base du marketing du bouche-à-oreille	363

Chapitre 31 État des lieux des médias sociaux	367
Des utilisateurs toujours plus nombreux, mais quelques points d'inflexion.....	371
Quelques points d'inflexion sur l'usage des médias sociaux.....	375
Une prudente vision du futur.....	377
Les commentateurs aboient et les médias sociaux passent.....	378
Une analyse plus fine des médias sociaux.....	380
Des mass medias sociaux?.....	380
Où iront les médias sociaux à l'avenir?.....	382
Les pistes pour comprendre les changements à venir.....	382
Chapitre 32 Panique dans les communautés	387
Les médias sociaux, enfer ou paradis?.....	387
Les vendeurs de bâches en plastique (et quelques autres marques) sont à l'abri.....	389
Quand la poussière retombe sur les meubles.....	392
En résumé, beaucoup de bruit pour rien?.....	392
Conclusion	397
Glossaire du marketing digital	399

AVANT-PROPOS

Comment lire ce livre ?

Ce livre a été conçu comme un guide pratique du marketing digital en entreprise, expliqué par ceux qui le pratiquent réellement tous les jours sur le terrain. Il ne s'agit pas d'un ouvrage spéculatif sur la question du numérique. Il s'adresse en priorité aux professionnels désireux de développer ou d'améliorer leurs pratiques digitales.

Le digital avec les doigts et pas avec les pieds

Avouons tout de go que nous ne sommes pas des inconditionnels du français, bien au contraire. Toutefois, notons que c'est l'usage qui prime. Le vocable « digital » étant bien ancré dans le vocabulaire de tous les jours, il paraît raisonnable que nous l'utilisions, de même que son synonyme « numérique¹ ».

Comment nous avons conçu ce livre

Dans ces pages, vous trouverez uniquement du concret et du réel, éprouvé sur le terrain, avec une forte dose de conduite du changement.

Avouons dès à présent l'incertitude qui règne sur cette période, et a fortiori sur notre discipline, soumise aux aléas de la conjoncture. Mais l'avenir du marketing digital n'est plus en question, même si sa place, sa synergie avec le cœur de métier de l'entreprise fait encore l'objet de nombreux débats et conjectures.

Le paysage du numérique se modifie sans cesse : tassement du nombre d'utilisateurs du Web, réduction des heures passées sur Internet, suprématie de l'Asie du Sud-Est, évolution rapide et parfois brutale des médias sociaux, nouvelles plateformes,

1. Nous vous invitons à lire le billet vismktg.info/digit pour plus de détails sur notre point de vue concernant le vocabulaire du numérique.

paysage sans cesse renouvelé de la publicité en ligne, baisse d'importance de la recherche sur le Web... Nous sommes sans doute face à l'évolution la plus radicale du paysage du marketing numérique depuis 20 ans. Nous en rendrons compte dans ce livre.

Un point important à retenir

Nous tenterons de donner des indications au lecteur professionnel sur la marche à suivre pour aborder sereinement et efficacement les défis du marketing digital de demain, avec la prudence de rigueur quand on envisage un futur très incertain.

Le paradoxe d'une pratique indispensable, mais pas toujours bien comprise

Le digital est au cœur d'un paradoxe. Il est devenu incontournable et omniprésent. Pourtant, nous sommes loin d'être arrivés à un niveau de compréhension et d'intégration total de ses composantes dans la stratégie marketing de l'entreprise.

En conséquence, nous tentons, dans ce livre, de remettre la discipline du digital dans cette mouvance stratégique, en fournissant aux responsables digitaux, aux praticiens du digital, à leurs interlocuteurs et aux responsables d'entreprise, un prisme pour décoder les évolutions technologiques en cours, leurs conséquences et les manières les plus efficaces de mettre en œuvre les innovations digitales.

Ce que cet ouvrage n'est pas

Ce livre n'est pas une ode aux «révolutions» technologiques ou à «l'ubérisation». Vous n'y trouverez pas plus de dénonciations faciles des dérives du digital. Elles ont pourtant été nombreuses ces dernières années, en particulier chez les géants de la tech, depuis les frasques¹ de Travis Kalanick (Uber) et d'Adam Neumann (WeWork), jusqu'au summum de la pyramide de Ponzi du bien nommé Sam Bankman-Fried (FTX)... la liste est longue.

Notre point de vue s'éloignera des histoires qui plaisent au grand public. Notre ambition est en effet de fournir des conseils pragmatiques et utiles aux professionnels, à la lumière de notre expérience, qui regroupe quasiment tous les aspects de l'entreprise, de l'intrapreneuriat et de l'entrepreneuriat.

1. Voir vismktg.info/superp pour Kalanick, vismktg.info/aneu pour Neumann et vismktg.info/sbf22 pour Bankman-Fried, des figures emblématiques et discutables du monde «digital», qui jettent le discrédit sur l'innovation technologique.

Ceci est un livre de management, pas une compilation de considérations technologiques. Attendez-vous donc à ce que nous y remettions en cause les poncifs, redressions les idées reçues et propositions des chiffres et des études pour soutenir nos thèses.

Un livre pratique

Nous avons conçu ce livre afin qu'il puisse être lu linéairement du début à la fin, parcouru au gré des envies ou encore en utilisant sa table des matières et en allant directement sur le sujet qui vous intéresse. De façon à le rendre pratique et utile, nous l'avons agrémenté d'exercices, de prolongations digitales et d'espaces de discussion qui vous permettront de poursuivre votre lecture en ligne, la rendre plus vivante, en faire un véritable outil de travail au service de vos stratégies numériques.

Vous trouverez des pistes d'action tout au long de ce livre (QR Codes, outils, exercices, présentations en ligne...) pour vous aider à progresser et à mettre en place des actions concrètes.

Cet ouvrage proposera un point de vue original, distancié et parfois critique, sur le marketing digital. Il aura pour but de fournir des perspectives inédites qui seront utiles au lecteur désireux de réaliser des projets concrets dans le monde de l'entreprise.

Vous trouverez dans ce livre :

- ▮ des points de vue et des méthodes ;
- ▮ de nombreux schémas, illustrations et diagrammes originaux ;
- ▮ des outils et des éclairages pour démonter les mythes et proposer des solutions au professionnel qui veut aller de l'avant en décodant l'actualité de l'innovation ;
- ▮ des exercices et des mises en pratique pour mettre vos nouveaux savoirs en action ;
- ▮ des analyses positives mais raisonnées sur le digital et l'innovation technologique.

Nous avons mis toute notre passion et notre expérience dans cet ouvrage et nous espérons qu'il vous sera utile.

Afin de prolonger cette lecture par des conversations en ligne, n'hésitez pas à nous contacter sur nos comptes réseaux sociaux, nous nous efforçons d'interagir du mieux que nous pouvons avec notre communauté.

Sur l'évolution permanente du secteur du numérique

Le secteur du marketing digital évolue à la vitesse de l'éclair. Entre le début de l'écriture de ce livre et son impression, un nombre important d'applications, de plateformes, de services sont nés, morts ou ont été renommés. Nous avons pris soin, chaque fois que cela était possible, de tenir compte de ces changements. C'est pour suivre les développements du marketing digital et vous permettre d'approfondir vos connaissances que nous organisons régulièrement des webinaires, disponibles en rediffusion sur vismktg.info/MDAZ.

DE L'EXPÉRIENCE CLIENT (CX) À L'ENGAGEMENT CLIENT

COMPRENDRE CE CHAPITRE EN 5 SECONDES

- ▶ La CX (expérience client) est fondamentale, elle conditionne la fidélité des clients.
- ▶ La CX est fortement modelée par le digital, mais attention ! Digital ≠ CX.
- ▶ L'UX (expérience utilisateur) conditionne la CX, mais ne la recouvre pas entièrement.
- ▶ Le rôle ultime du digital est de dépasser l'expérience et de provoquer l'interaction.

De l'importance de l'expérience client

L'expérience client est le nœud gordien de bon nombre d'entreprises. Il n'est qu'à observer à quel point les utilisateurs sont effrayés à l'idée de contacter un service client pour se rendre compte que la peur de vivre une mauvaise expérience est traumatisante pour le grand public. Les entreprises du business to business ont beaucoup moins droit à l'erreur¹.

Cette peur est telle que CM.com a observé dans une étude de 2022, que 39 % des répondants en France ont tendance à procrastiner quand ils doivent contacter un service client, et que 86 % le contactent seulement en cas d'absolue nécessité. L'étude révèle même que **plus d'un quart des sondés demandent à un proche**

1. À ce sujet, lire le point n° 2 de ce billet sur les mythes de l'expérience client en B2B (en anglais) : vismktg.info/B2BCX.

de contacter le service client à leur place. C'est dire qu'il s'agit d'une corvée douloureuse¹!

Quoi qu'il en soit, on mesure l'expérience client avant tout par sa capacité à déclencher un nouvel achat, ou au contraire, de détourner les consommateurs de la marque. Et là, le résultat est sans appel².

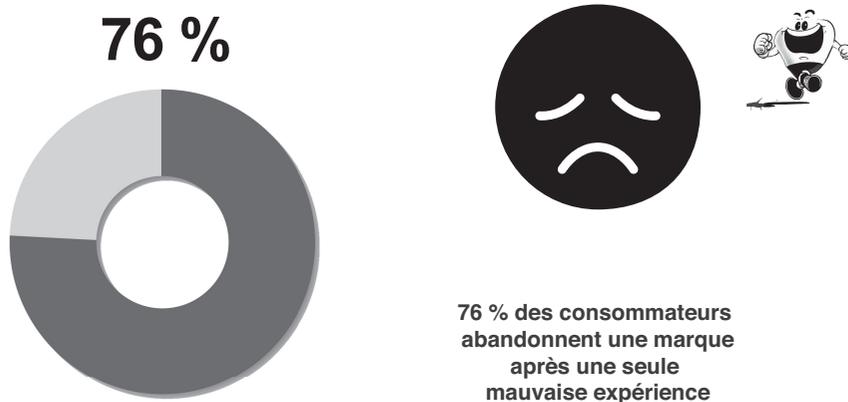


Figure 2. 76 % des 500 consommateurs interrogés par Invoca en 2022 décident de changer de marque après une seule mauvaise expérience. Ce chiffre confirme celui fourni par Acquia en 2019 (voir vismktg.info/acquia2019).

UX, CX, CE : ce qui se cache derrière ces acronymes barbares

Afin de faciliter l'explication des différents termes étudiés ici, nous allons les représenter sous la forme d'un diagramme qui en montrera les interrelations autant que les différences.

1. Notre analyse complète de l'étude CM.com à lire sur vismktg.info/cm22.

2. Étude Invoca de 2022 sur une base de 500 consommateurs ayant réalisé un achat impliquant en 2021 (pour plus d'informations sur les achats impliquants *vs* impulsifs : vismktg.info/1plikan). Invoca est un éditeur de plateformes de conversation pilotée par l'IA à destination des marques du B2C : vismktg.info/invoca22.

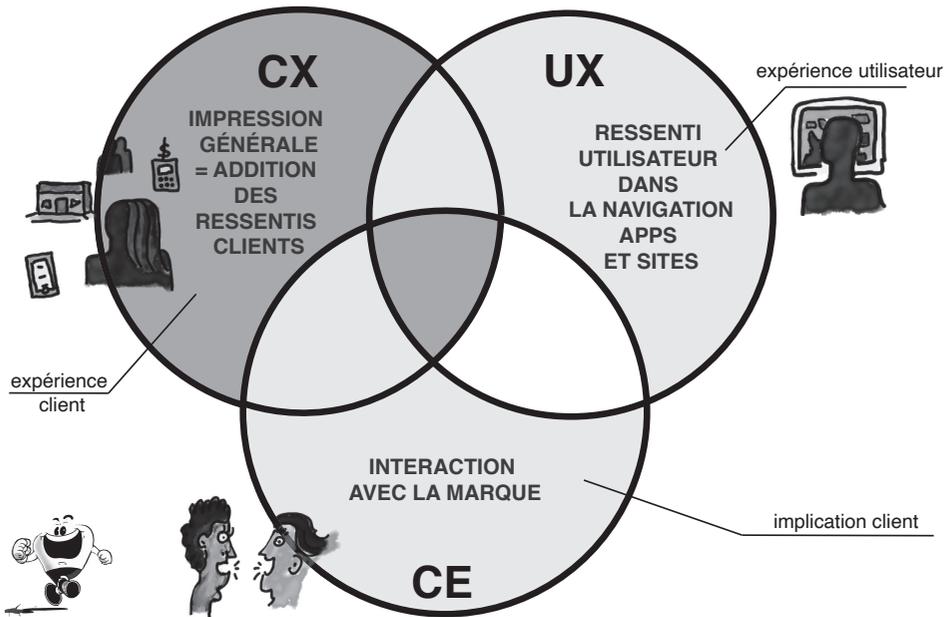


Figure 3. UX, CX et CE, trois notions complémentaires, interdépendantes, mais non interchangeables.

À eux trois, ces domaines déterminent la qualité de la relation du client avec la marque. Voyons comment ils s'articulent.

L'expérience client (CX)

L'expérience client est l'impression générale que le client retirera de son interaction avec la marque. Cette expérience client est faite d'une myriade de points, positifs ou négatifs, qui jalonnent le parcours du client. On la mesurera avec le fameux (et décrié) Net Promoter Score (ou NPS), le taux de désabonnement (Churn), le taux de rétention, le score de satisfaction client (CSAT ou Customer Satisfaction) et les divers sondages que l'on peut réaliser auprès du public en direct ou via le Web et les médias sociaux. L'expérience utilisateur reflétera la qualité des interactions de l'utilisateur avec les différents outils et applications mis à sa disposition.

Dans la mesure où certains achats sont réalisés pour d'autres personnes, où une expérience client peut être partagée par plusieurs membres d'un groupe (et en particulier une famille), la personne qui vit l'expérience client (l'utilisation du produit et le rapport principal à la marque) n'est pas nécessairement celle qui a réalisé l'acte d'achat, ou inversement. Une personne achète un produit en cadeau (par exemple, un coffret voyage), et le bénéficiaire du cadeau vit l'expérience

utilisateur pour essayer, parfois vainement, de poser une réservation en ligne avec le coffret qu'on lui a offert.

Dans ce cas, l'acheteur vivra une bien meilleure expérience client que le véritable consommateur du coffret qui, bien souvent, n'arrive pas à faire valoir ses droits devant les refus de réservation des hôteliers mis en avant dans ces coffrets.

ZOOM

Ce sont les utilisateurs qui sont les rois!

Aaron Shapiro¹ a écrit un livre en 2013 dont la thèse est contre-intuitive, mais puissante : il faut cesser d'être obsédé par ses clients et se focaliser sur les utilisateurs en leur fournissant des expériences mémorables. D'après lui, cela explique le succès de Mint, de Netflix, et de bien d'autres entreprises encore.

L'implication client (ou CE, pour Customer Engagement) est quant à elle le résultat d'une relation beaucoup plus intime avec la marque, basée sur des échanges, si possible collaboratifs, afin d'améliorer, par exemple, un produit ou un service.

Prenons l'exemple de giffgaff au Royaume-Uni, une société du secteur des télécoms qui vend des cartes SIM et qui fonde intégralement son marketing sur l'utilisation d'un forum très actif sur lequel les clients proposent des idées. La communauté vote et c'est l'équipe de giffgaff² qui décide lesquelles mettre en œuvre.

Dans ce cas, l'UX et la CX sont intégralement imbriquées l'une dans l'autre, elles-mêmes incluses dans la CE (implication client).

Il n'est pas certain que l'on puisse trouver une mesure parfaite de l'implication client. En revanche, celle-ci est facilement repérable dans les entreprises entièrement tournées vers la CE. Si elles sont assez rares dans l'ensemble, celles-ci bénéficient souvent d'un bouche-à-oreille positif fort important. Pour ce type d'entreprise, c'est le consommateur qui fait le marketing³.

1. Shapiro est un entrepreneur et un investisseur qui a dirigé l'agence de design Huge pendant de nombreuses années.

Aaron Shapiro, *Users, not customers, Users, Not Customers : Who Really Determines the Success of Your Business*, Portfolio, 2013 (vismktg.info/usersnot).

2. Pour les curieux, giffgaff est un MVNO (Mobile Virtual Network Operator), qui se base sur le réseau d'O2 au Royaume-Uni. Son marketing, entièrement tourné vers ses clients, est symbolisé par son slogan « *The mobile network run by you* ». Giffgaff est un mot écossais signifiant donnant/donnant www.giffgaff.com.

3. Les sujets du marketing communautaire et du marketing du bouche-à-oreille sont traités dans la septième et dernière partie de ce livre.

À l'instar de Brompton, un fabricant de cycles, britannique lui aussi, dont les clients se répandent en louanges sur leurs produits dans les médias sociaux. Ce dernier cas est même le stade ultime de la CE puisque la marque n'a même pas à intervenir dans les échanges, ou très rarement.

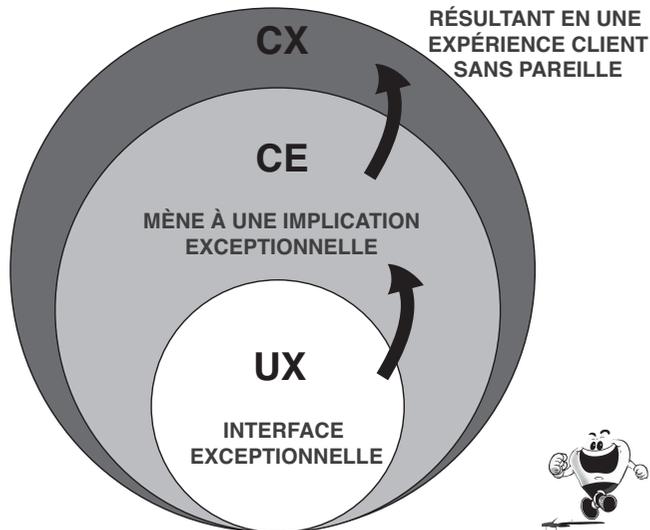


Figure 4. Giffgaff ou l'exemple sans comparaison d'une expérience client basée sur l'implication, elle-même conditionnée par une UX sans faille.

Nous pourrions, comme Tim Lowden¹, indiquer que l'UX est intégralement incluse dans la CX. Nous préférons toutefois la disposition de notre schéma ci-dessus. En effet, il serait fallacieux de prétendre que toutes les interactions digitales ont un impact sur l'expérience client. Or il existe indubitablement des exceptions. On peut par exemple détester la navigation sibylline du site Apple.com et adorer l'expérience fournie par les produits du fabricant californien, son parcours client... Les consommateurs ont une mémoire sélective et priorisent leurs expériences, qui ne sont pas toutes à mettre sur le même plan.

Du rôle et de l'importance du digital dans l'expérience client

Si nous ne voulons pas intégrer entièrement l'UX à l'intérieur de la CX, quel est donc le poids du numérique dans l'expérience client? S'il est bien entendu de plus

1. Tim Lowden est Program Manager pour le Digital Analytics Program. Voir son article « UX vs CX what's the Dif » : vismktg.info/uxcx.

en plus présent, comment en mesurer l'impact? Une étude Retail Adyen-KMPG 2022¹ montre de manière évidente l'impact sans cesse grandissant du digital et de l'UX à l'intérieur de la CX.

Le lien entre UX et CX se fait surtout à l'aune de l'expansion impressionnante du e-commerce. Pour se rendre compte de celle-ci, rappelons-nous que l'e-commerce français vient de tutoyer triomphalement les 150 milliards d'euros annuels². Cet essor du commerce en ligne s'est accompagné d'une transformation profonde des modes de commercialisation.

Il y a une dizaine d'années, les parcours client numérique et physique étaient bien séparés, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Cela crée de nouvelles exigences et les marques se doivent de fournir des expériences riches et sans couture à des consommateurs sans cesse plus impatientes et plus exigeants. Ainsi, en France, 59 % des consommateurs font montre de plus de fidélité envers les commerçants qui proposent d'acheter en ligne et de retourner le produit en magasin, nous apprend l'étude Retail Adyen-KMPG 2022.

C'est donc la prise en compte du commerce dans son ensemble, aussi bien sa dimension physique que digitale, qui constitue l'expérience utilisateur, sans oublier les contacts avec le service après-vente.

De l'expérience (CX) à l'engagement (CE)

Comme nous l'avons montré avec l'exemple giffgaff, une maîtrise exceptionnelle du digital et de ses mécanismes afin de fédérer une communauté autour de soi est sans doute le graal que toutes les marques aimeraient trouver.

Pour y parvenir, l'imbrication des trois domaines doit être parfaite et l'excellence de mise. Comme le démontre l'étude CM.com de 2022³, le chemin à parcourir pour y parvenir est long. Et cela dans tous les pays concernés par l'étude.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons affirmer que l'élément digital est essentiel et incontournable pour parfaire une expérience client. Toutefois, il n'est pas suffisant et demande de travailler aussi bien « offline » qu'en ligne pour satisfaire des clients qui affichent leur préférence pour des parcours hybrides. C'est cette synthèse entre le monde d'hier et le monde d'aujourd'hui qui, sans aucun doute, pose le plus de problème aux entreprises actuellement.

1. Voir sur vismktg.info/adyen22.

2. « L'e-commerce s'approche de la barre des 150 milliards en France », *Les Échos*, février 2023.

3. Voir vismktg.info/cm22.

ZOOM

Expérience digitale ne rime pas toujours avec expérience client

Pour faire un point sur le rapport entre digital et expérience client, quoi de mieux que d'interviewer l'expert mondial en la matière? Et c'est ce que nous avons fait. Voici un résumé des réflexions de Joseph Pine sur le sujet.

Joseph Pine, que l'on crédite de l'invention du vocable « expérience client », n'est pas émerveillé par les expériences digitales qu'il a rencontrées sur le terrain. Dans l'article intitulé « Vos outils digitaux font-ils perdre leur temps à vos clients? » publié dans la *Harvard Business Review*¹, il démonte, avec son coauteur Dave Norton, les mythes qui feraient du digital une panacée de l'expérience client.

Selon Joseph Pine, « les entreprises [commettent toujours la même erreur] en réclamant à leurs clients des informations qu'elles connaissent déjà. Elles font passer leurs clients par des processus qu'elles ont définis comme importants, mais qui ne le sont pas vraiment pour l'utilisateur final ».

Que ces mauvaises méthodes passent par du digital ne change strictement rien à l'affaire. Pire encore, cela fait perdre du temps aux clients. Éradiquer l'interaction humaine en pensant que cela sera bénéfique est loin d'être une bonne idée selon lui. Personne n'est en attente d'outils numériques chronophages qui n'apportent aucune valeur ajoutée.

Un message fort et utile que vous devriez entendre avant de mettre du digital partout en pensant que digitaliser une mauvaise expérience les améliore, alors qu'au contraire, cela ne fait que les empirer.

Retrouvez l'interview de Joseph Pine et son podcast associé sur vismktg.info/ed.



Figure 5. Joseph Pine, pour l'interview Visionary, avril 2023.

1. À lire sur vismktg.info/uxwaste.



EXERCICES

1. Dressez les portraits-robots des utilisateurs types de vos offres. Pour cela, recensez leurs « douleurs » (tous les points qui ne vont pas, « *pain point* » en anglais, et les attentes, besoins et envies de l'utilisateur. Si vous ne les connaissez pas, posez des hypothèses (et lancez ensuite une étude auprès de vos clients pour confirmer vos impressions).
2. Parmi ces portraits-robots, décrivez le profil du client idéal. Pour cela, imaginez son portrait sociologique et psychologique, ses capacités budgétaires, ses attentes, ses envies, ses manques...
3. Dépassez la simple description et essayez de deviner ce que vos clients pensent réellement et de faire la distinction entre les attentes formulées et celles qui sont latentes (et si vous ne le savez pas, il est temps de lancer une étude en profondeur).
4. Maintenant que vous avez décrit les acteurs de votre clientèle (et clientèle potentielle), vous pouvez imaginer leur vie et leur parcours au contact de votre marché, en listant toutes les interactions (physiques et digitales) qu'ils peuvent avoir au cours d'un processus d'achat digital ou omnicanal.

Bravo, vous venez de bâtir 1/ les *personae*¹, 2/ un ICP ou « Ideal Customer Profile », et 3/ une carte d'empathie et un parcours client ou « customer journey ». C'est un travail conséquent, mais il peut rapporter gros.



OUTILS

Pour trouver les modèles originaux de *persona*, rendez-vous sur :

- HubSpot (hubspot.com/make-my-persona);
- Canva, qui propose des templates de *personae*;
- Miro et Figma, qui proposent en outre des parcours clients très utiles;
- Xtensio, qui fournit quant à lui des modèles de *personae* interactifs partageables.

Pour les cartes d'empathie, vous pouvez trouver l'inspiration sur Gamestorming (gamestorming.com/empathy-map).

1. Graphie latine de *persona* au pluriel en lieu et place de *personas*. Les deux orthographes sont admises.



MISE EN PRATIQUE

Un client s'apprête à passer une commande dans votre entreprise (si vous n'êtes pas employé, prenez l'entreprise de vos rêves). Glissez-vous dans ses chaussures et reconstituez son parcours comme si vous deveniez le client de vos propres produits ou services. Testez le parcours client, le processus de commande, le portail client et cherchez un peu d'aide dans les contenus de l'entreprise. Vous pouvez aussi demander à une personne de votre entourage de faire le test et l'observer. L'empathie est encore plus forte que sa cartographie.

→ Corrections sur marketingdigitalaz.com.

CE CHAPITRE RÉSUMÉ EN UNE SEULE PHRASE

UI > UX > UE > Achat : la fluidité entraîne la fidélité qui mène à l'implication, puis à l'achat (et à un rachat, puis à un autre).