

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi la crise du Covid-19 a-t-elle bouleversé la gestion de la relation client ?

Cas de l'entreprise Edenred México

Mémoire présenté par :

DELMOTTE Charline

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

BOSSUYT Siska

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

En quoi la crise du Covid-19 a-t-elle bouleversé la gestion de la relation client ?

Cas de l'entreprise Edenred México

Mémoire présenté par :

DELMOTTE Charline

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2020-2021

Promoteur :

BOSSUYT Siska

Remerciements

Je tiens dans un premier temps à adresser mes remerciements à ma promotrice, Madame Siska Bossuyt, pour avoir accepté de m'épauler tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je tiens également à la remercier pour s'être rendue disponible afin de corriger étape par étape les différentes évolutions de mon mémoire.

Je souhaite ensuite remercier ma personne relais, Madame Isabelle Dequirini, pour m'avoir conseillé et dirigé dès les débuts du Parcours Stage et Mémoire, et pour m'avoir sans cesse rassuré dans mes moments de doutes.

J'aimerais également adresser mes remerciements à ma personne responsable de chez Edenred México, Monsieur Pablo Habichayn, pour m'avoir fait confiance tout au long de ce stage, mais également pour m'avoir permis de découvrir ce magnifique pays par le biais d'une expérience professionnelle au sein d'un environnement plutôt différent.

Je désire exprimer ma gratitude envers toutes les personnes de chez Edenred México pour avoir pris le temps de me présenter, par le biais de nombreux entretiens, l'ensemble des informations nécessaires à la bonne réalisation de ce mémoire.

Merci également à mes proches, ma maman, mon papa, et mon petit frère. Tout au long de ces cinq années d'études à l'Ichec, ils m'ont motivée, encouragée, soutenue, et permis d'arriver là où j'en suis aujourd'hui.

Finalement, j'adresse mes remerciements à l'ensemble du corps professoral de l'Ichec qui, depuis 2016, m'a permis d'apprendre, d'évoluer, et d'être prête aujourd'hui à mettre les pieds dans le monde du travail.

Engagement Anti-Plagiat

« Je soussigné, DELMOTTE, Charline, Master 2, 2020 - 2021, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE 1 : CONCEPTS CENTRAUX.....	3
Chapitre 1 – Importance de la relation client.....	4
Chapitre 2 – La gestion de la relation client.....	6
1. Introduction.....	6
2. Les stratégies de la relation client.....	8
a. CRM.....	8
b. Customer centricity.....	10
c. Customer journey.....	12
d. Approche multicanale.....	14
• <i>Le mailing</i>	15
• <i>Les réseaux sociaux</i>	16
• <i>Les sites internet</i>	17
• <i>Les applications</i>	17
• <i>Les chatbots</i>	18
• <i>Les appels téléphoniques</i>	19
e. Conclusion.....	22
3. Les types de CRM.....	22
a. CRM opérationnel.....	22
b. CRM analytique.....	23
c. CRM stratégique ou collaboratif.....	25
d. CRM social.....	26
4. Data Quality.....	27
a. Définition.....	28
b. Caractéristiques.....	29
c. Standards.....	30
d. Bad data quality.....	32
e. Data Quality Management.....	33
5. Conclusion.....	34
Chapitre 3 – La gestion en temps de crise.....	35
1. Introduction.....	35
2. La crise.....	36
3. Les impacts sur différents secteurs.....	37
4. Les changements organisationnels.....	39
5. La gestion de la relation client.....	41
a. L'évolution des CRM.....	42
b. La nouvelle réalité du consommateur.....	43
• <i>La valeur recherchée</i>	43
• <i>La confiance</i>	44
• <i>Le digital</i>	44
• <i>La conscience sociale</i>	45
• <i>L'expérience</i>	45

• <i>La création de lien</i>	46
• <i>La customer journey</i>	46
c. Les défis des entreprises.....	47
• <i>La customer centricity</i>	47
• <i>L'expérience client</i>	48
• <i>Le service client</i>	50
• <i>L'approche multicanale</i>	51
• <i>Les call centers</i>	54
• <i>Le data quality</i>	56
• <i>Autres</i>	56
6. Conclusion.....	57
Chapitre 4 – La gestion post-crise	58
1. Le monde de demain.....	58
2. La relation client.....	59
Chapitre 5 – Conclusion	60
 PARTIE 2 : CAS DE L'ENTREPRISE EDENRED MEXICO	 61
1. Introduction.....	61
2. Méthodologie.....	61
3. Limites.....	62
Chapitre 1 – Edenred México	63
1. Présentation de l'entreprise.....	63
a. Edenred in the world.....	63
b. Activités et clients.....	64
c. Mission, vision et valeurs.....	65
d. Stratégie générale.....	66
e. Edenred México.....	66
2. Présentation du secteur.....	67
3. Analyse de l'environnement.....	67
a. Externe (PESTEL)	67
b. Compétitif (PORTER).....	68
c. SWOT.....	68
4. Concurrents.....	69
a. Directs.....	69
b. Indirects.....	70
5. Gestion de la relation client.....	71
a. Mission client.....	71
b. Objectif et stratégie.....	72
c. Relations contractuelles.....	73
• <i>Avec les clients</i>	73
• <i>Avec les affiliés</i>	74
• <i>Avec les fournisseurs et prestataires de services</i>	74
Chapitre 2 – Le Covid-19 chez Edenred México	75
1. Les chiffres et activités mondiales.....	75
2. Les chiffres et activités mexicaines.....	76

Chapitre 3 – La gestion de la relation client chez Edenred México.....	78
1. La segmentation client.....	78
a. Par taille.....	78
b. Par type de solution.....	79
2. Le département CRM.....	80
3. La customer journey.....	81
4. L'avant crise.....	82
Chapitre 4 – La relation client pendant la crise.....	83
1. L'approche multicanale.....	83
a. Le mailing.....	83
b. Les réseaux sociaux.....	84
• <i>Facebook</i>	85
• <i>Instagram</i>	85
• <i>LinkedIn</i>	85
• <i>WhatsApp</i>	86
c. Le site internet.....	87
d. Les chatbots.....	87
e. Les webinaires.....	88
f. Les podcasts.....	88
g. Les vidéoconférences.....	89
h. Le call center.....	89
i. Conclusion.....	90
2. La fidélisation de crise.....	91
a. Concentration sur le portfolio.....	92
b. Upselling et cross-selling.....	92
• <i>Upselling</i>	93
• <i>Cross-selling</i>	94
c. Daily reports.....	94
d. Conclusion.....	95
3. L'expérience client.....	96
a. Autonomie du client.....	96
• <i>Autogestion des clients</i>	96
• <i>Centre de notifications</i>	97
b. Service client.....	98
• <i>Résolution au premier contact</i>	98
• <i>Evaluation de la satisfaction</i>	99
• <i>Passion for Customer</i>	99
• <i>Unité de plainte</i>	100
c. E-commerce.....	101
d. Conclusion.....	102
Chapitre 5 – Conclusion.....	103
CONCLUSION GENERALE.....	104
BIBLIOGRAPHIE.....	106

Liste des figures

Figure 1 : The Customer Centricity.....	11
Figure 2 : Tendances d'utilisation des différents canaux de communication à travers le monde.....	20
Figure 3 : Importance de l'outil Internet.....	21
Figure 4 : Etapes permettant de rendre l'exploitation des données optimale.....	24
Figure 5 : Comparaison CRM classique et CRM social.....	27
Figure 6 : Que permet la récolte de données de qualité ?.....	28
Figure 7 : Prise d'importance des canaux directs et de libre-service.....	50
Figure 8 : Evolution des canaux de communication entre 2018 et 2020.....	52
Figure 9 : Aperçu des solutions offertes par Edenred.....	63
Figure 10 : Apports du nouveau plan stratégique « Next Frontier ».....	66

Liste des tableaux

Tableau 1 : Chiffres clés d’Edenred pour 2019.....	64
Tableau 2 : Analyse SWOT d’Edenred México.....	69
Tableau 3 : Synthèse entre les concurrents.....	70
Tableau 4 : Evolution du chiffre d’affaires opérationnel d’Edenred entre 2019 et 2020.....	76
Tableau 5 : Evolution du chiffre d’affaires opérationnel d’Edenred México entre 2019 et 2020.....	77

Introduction générale

« Faites de votre client le héros de votre histoire »
(EasyBear, 2018).

C'est au moyen de cette citation d'Ann Handley que j'ai décidé d'introduire mon sujet de mémoire « En quoi la crise du Covid-19 a-t-elle bouleversé la gestion de la relation client ? ». En conclusion des cinq années d'études en Gestion d'Entreprise à l'ICHEC, Brussels Management School, il nous a été demandé de réaliser un travail de fin d'études sur la problématique de notre choix. Ce parcours, organisé entre autres autour de différents cours de marketing, m'a fait prendre conscience que sans moteur, une entreprise ne peut avancer. Ce moteur, c'est le client.

Aujourd'hui, les clients possèdent un pouvoir indéniable sur les organisations. Ils décident de son succès, ou de sa perte. Et ceci ne fait qu'évoluer, surtout depuis que la crise sanitaire liée au Covid-19 a débuté, en mars de l'année 2020. Obligations nationales de confinement, distanciations sociales requises, fermetures partielles voire totales des entreprises et des commerces, cette pandémie a tout renversé sur son passage remettant en cause de nombreuses certitudes auparavant considérées comme acquises. Aujourd'hui, mi-2021, nous sommes toujours envahis par l'incertitude qu'a provoqué la crise. Nous, consommateurs, sommes devenus tantôt plus exigeants envers les marques, tantôt plus compréhensifs envers d'autres. Mais ce que nous ne voyons pas, c'est ce que nous leur infligeons en conséquence de nos comportements et de nos actes. Quelles sont les réels impacts et implications de cette crise sur la manière dont les organisations gèrent leur relation client ? Dans quelles mesures sommes-nous devenus en quelque sorte intransigeants ? Quels aspects de la relation client classique se sont vus bouleversés ? La compréhension de tout cela a été ma motivation dans le choix de cette problématique. Au cours de ce mémoire, je ferai de mon mieux afin de vous apporter des réponses à toutes ces questions.

Ainsi, l'objectif principal et ultime de ce mémoire sera d'apporter une vision ainsi qu'une compréhension de la relation client de demain, et ceci grâce à l'application de l'ensemble de mes recherches scientifiques à l'entreprise Edenred México au sein de laquelle j'ai effectué un stage de trois mois. Différents objectifs opérationnels ont également été poursuivis tout au long de la rédaction de ce travail tels que la présentation des différentes théories de la gestion de la relation client, une description du nouveau consommateur de crise, une réflexion sur les adaptations nécessaires de la part des organisations, ainsi que l'analyse d'un cas pratique concret.

De manière à mener à bien ce mémoire, je me suis appuyée sur différents outils de récolte de données tels que le recueil de données existantes, la réalisation de nombreux entretiens, ainsi que l'élaboration d'un sondage dont le questionnaire a été partagé au sein de plusieurs départements de l'entreprise Edenred México. L'analyse ainsi que l'association de ces données primaires et secondaires m'ont permis de développer de manière scientifique et rigoureuse l'ensemble de mon mémoire et à terme, d'atteindre l'objectif de répondre à la question de recherche. Toutes ces données ont été récoltées selon la méthode qualitative dans la mesure où il s'agit d'une méthode assurant une « meilleure compréhension du phénomène traité ainsi que de leur nature et de leur qualité profonde » (Paquet, *et al.*, 2020).

Il est important de rappeler que les données primaires sont « des données recueillies par l'étudiant directement auprès des acteurs ou de l'environnement qu'il observe » (Paquet, *et al.*, 2020). D'une part, 13 entretiens ont été réalisés auprès des collaborateurs de l'organisation. Les objectifs spécifiques de chacun d'eux sont à retrouver en annexe (Voir ANNEXE 1). D'autre part, un sondage a été diffusé au sein de différents départements de l'entreprise Edenred México afin d'obtenir une vision plus large de certaines perceptions et de mesurer certains impacts. Les objectifs spécifiques du questionnaire ainsi que les résultats sont à retrouver en annexe (Voir ANNEXE 2).

Ensuite, rappelons que les données secondaires sont « des données recueillies par d'autres personnes dans le cadre d'études et de recherches » (Paquet, *et al.*, 2020). Dans le cadre de ce mémoire, de nombreuses sources provenant de manuels de marketing, de rapports professionnels, de communiqués de presse, de sites internet, ainsi que de documents internes à Edenred México m'ont été d'une aide précieuse pour me permettre de répondre à ma question de recherche. Tous ces documents ont été analysés, associés, cités, et sont disponibles dans la bibliographie de ce travail (cf. *infra* p. 106).

Avant que vous ne débutiez la lecture de ce mémoire, je tiens à vous présenter les différentes étapes qui le constitue. J'ai décidé de le diviser en deux parties.

Dans le cadre de la première partie seront présentés l'ensemble des concepts principaux qui construisent ma problématique. C'est grâce à la récolte de données secondaires que diverses théories y seront développées, que certains indicateurs chiffrés y seront mentionnés, et que l'opinion de différents experts y sera formulée. D'une part, nous aborderons quatre des principaux enjeux qui s'imposent à la gestion de la relation client depuis quelques années et nous effectuerons une petite parenthèse sur l'importance actuelle de la qualité des données lorsque l'on traite de stratégie client. D'autre part, nous nous pencherons largement sur la manière dont ce thème a évolué depuis le début de la crise sanitaire provoquée par le virus du Covid-19. Nous le voyons, nous le sentons, nous le vivons, rien n'est plus comme avant. Le comportement des consommateurs a muté, obligeant les organisations à s'y adapter et à y répondre rapidement et en tout point. C'est également au moyen de nombreuses données secondaires que j'ai pu obtenir d'innombrables informations qualitatives et quantitatives afin de développer ces impacts.

Au cours de la seconde partie de ce mémoire, vous découvrirez le cas de l'entreprise Edenred México. Y seront appliqués les nombreux concepts présentés auparavant afin de comprendre de manière réelle ce qu'ils signifient lorsque nous les rapportons à une organisation en particulier. Dans le cadre de cette étape du mémoire, ce sont essentiellement mes données primaires (par le biais des différents entretiens réalisés ainsi que du sondage) qui m'ont permis de comprendre le terrain et d'en tirer certaines conclusions. Toutefois, je me suis également appuyée sur certaines données secondaires ainsi que sur différents documents internes fournis par l'entreprise. Cette étape nous permettra de connaître Edenred México, d'observer les conséquences de la pandémie sur ses chiffres, ainsi que d'étudier leur gestion de la relation client en temps normal, ainsi qu'en temps de crise.

Bonne lecture !

Partie 1 : Concepts centraux

Au cours de la première partie de ce mémoire, nous nous concentrerons sur les concepts centraux de la problématique que je développerai. Ces concepts sont les suivants : la gestion de la relation client et la crise du Covid-19.

Après avoir présenté la raison pour laquelle il est primordial de parler de gestion de la relation client dans le monde actuel, nous nous pencherons dans le second chapitre à cette gestion en tant que telle. Nous aborderons des thèmes tels que le CRM, la *customer centricity*, la *customer journey*, l'approche multicanale, ainsi que le *data quality*. Pour cela, je me suis référée à de nombreux articles de la littérature pour compléter mes connaissances. Je me suis assurée de ne me focaliser que sur de la littérature très récente, l'univers du client et de sa gestion étant en perpétuelle mutation et ayant drastiquement changé ces dernières années.

Une fois ce chapitre terminé, nous passerons au troisième, dédié à la gestion en temps de crise. Après avoir développé ce qu'est une crise, ainsi que certains des changements organisationnels qu'elle a pu provoquer, nous entrerons profondément dans la gestion de la relation client en temps de crise. Nous y découvrirons la nouvelle réalité des consommateurs, ainsi que les défis auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées.

Dans le cadre du dernier chapitre de cette première partie, nous jetterons un coup d'œil à la relation client de demain. Cela nous permettra de conclure ce premier bloc dédié aux concepts centraux de mon mémoire, et de passer à la seconde partie axée sur l'étude du cas de l'entreprise Edenred México.

Chapitre 1 – Importance de la relation client

Pourquoi est-il important de parler de la gestion de la relation client aujourd'hui ?

« 20% de vos clients représentent 80% de votre chiffre d'affaires » (Bathelot, 2016). Quoi de mieux que la Loi de Pareto pour illustrer explicitement l'importance actuelle des clients au sein d'une entreprise, ainsi que le poids qu'une gestion complète et maîtrisée de la relation avec ces mêmes clients peut procurer. Le client ne fait pas simplement partie d'un département de l'entreprise, il est le centre de l'entière de celle-ci. Nous analyserons dès lors dans un premier temps les raisons pour lesquelles il est important aujourd'hui de parler de la gestion de la relation client.

La gestion de la relation client est devenue aujourd'hui une pratique stratégique au sein de toute entreprise souhaitant se développer dans un marché hautement concurrentiel. Une relation client, lorsqu'elle est bien administrée, peut se transformer en réel moteur de croissance pour une entreprise. Elle peut devenir un acteur principal de l'amélioration de sa rentabilité financière. En d'autres mots, les clients permettent de faire vivre l'entreprise au travers de leurs consommations. S'ils sont satisfaits du produit ou du service, ou qu'ils ont eu de bons retours sur ce produit ou service, il y a de grandes chances pour qu'ils achètent. S'ils achètent, ils génèrent des bénéfices pour l'entreprise. S'ils sont satisfaits de leur achat et qu'au-delà, ils vivent une expérience auprès de l'organisation, ils s'engageront. Et finalement, s'ils s'engagent, ils consommeront davantage, pourront devenir promoteurs de la marque (non plus simplement clients), et généreront dès lors encore plus de recettes pour l'entreprise (De Santis, 2020). Un mauvais contact et une mauvaise relation entre un client et une organisation, à l'inverse, pourrait faire perdre près de 85% du business de cette dernière (Bossuyt, 2020). Nous le comprenons donc de manière explicite : implémenter une excellente gestion de la relation client encourage la création d'un cercle vertueux. Il ne s'agit plus d'une possibilité à envisager à l'heure actuelle, mais d'une nécessité, un réel outil stratégique.

En outre, la présence de concurrents féroces sur le marché des produits et des services offre aux consommateurs une large gamme de qualités, de prix, et d'expériences difficiles à différencier. Il est alors facile pour eux de se tourner rapidement vers un nouveau concurrent lorsque leur besoin n'est pas assouvi. Ainsi, nous observons que le produit en tant que tel n'est plus la plus importante source d'avantage compétitif. Il est nécessaire pour les entreprises de chercher cet avantage autre part : dans la connaissance du client et dans la relation personnelle qu'ils construisent et entretiennent avec ce dernier. En effet, la rapidité et facilité de transition entre un concurrent et un autre est un réel risque contre lequel toute entreprise doit trouver une solution. Cette solution, c'est celle d'optimiser sa relation avec le client, de lui offrir à tout instant de son cycle de vie et en réponse à toutes les émotions par lesquelles il passe, un service différencié (De Santis, 2020). Il s'agit d'un avantage compétitif.

Rappelons que lorsqu'une entreprise souhaite se démarquer, trois possibilités s'offrent à elle en termes de modèle opérationnel (Bossuyt, 2020) :

- L'excellence opérationnelle, en offrant des produits facilement accessibles et au meilleur prix.
- Le leadership au niveau des produits, en offrant le meilleur produit.
- Un lien intime avec le client, en offrant le meilleur service et en étant connecté avec lui.

Dès lors, si une entreprise souhaite s'assurer de ne pas uniquement combattre avec ses concurrents sur le prix ou sur la qualité d'un produit, se concentrer sur sa relation avec le client est pour elle la clé du succès sur le long terme.

De plus, la quantité de données résultant des supports et plateformes digitales (ordinateurs portables, téléphones, mais aussi médias sociaux) offrent une quantité d'informations inimaginable aux entreprises, leur permettant de connaître parfaitement leurs clients et de leur offrir ce dont ils ont besoin avant même qu'ils ne se rendent compte qu'ils en ont besoin. Ceci, uniquement si les données sont bien administrées. L'importance pour une organisation de posséder ces données et d'en maîtriser leur gestion est à l'origine d'une bonne gestion de la relation. Cela lui permet également d'aller plus loin en augmentant ses ventes via des techniques de *upselling*, de *cross selling*, ou même de service après-vente (Bossuyt, 2020). Les résultats sont davantage satisfaisants, dans la mesure où la connaissance parfaite du client permet de savoir spécialement quoi lui proposer. En effet, collecter des données permet d'anticiper les transactions futures avec les clients, et de pouvoir leur proposer des produits et services personnalisés.

Une des raisons supplémentaires de parler de la gestion de la relation client aujourd'hui et de pointer son importance au sein d'une entreprise est que le client est la source d'opportunités à capter dans le marché. En effet, ils sont en première ligne pour capter les transitions sur le marché et permettent ainsi aux entreprises d'y réagir le plus rapidement possible pour en tirer profit. L'environnement externe et le marché dans lequel opère une entreprise est en constante mutation, que ce soit au niveau social, économique ou encore technologique. Il est primordial de pouvoir capter chaque moindre détail et chaque moindre changement. Les premiers acteurs de ces mutations sont les clients. Ils les vivent et les perçoivent, quelques fois avant les organisations elles-mêmes. Il s'agit d'une raison supplémentaire pour laquelle entretenir une bonne relation avec ses clients est stratégique (Wright, 2019).

Finalement, il est aujourd'hui important de parler de la relation client car un client comblé est un client fidèle. Il s'agit d'un cercle vertueux au travers duquel le client est conscient qu'en s'adressant à une entreprise en particulier, il recevra réponse à son doute, à sa nécessité ou à son besoin, et n'hésitera pas à se tourner à nouveau vers cette même entreprise dans le futur (De Santis, 2020).

En d'autres mots, dans un marché ultra concurrentiel, se démarquer est devenu primordial pour une entreprise. Proposer une nouvelle solution, un nouveau produit, un nouveau service ou une nouvelle technologie n'est aujourd'hui plus suffisant. Le client ne souhaite plus être un client, mais un humain. Il devient exigeant, et ses attentes sont chaque jour renforcées. Dès lors, l'expérience qu'il vivra influencera drastiquement ses choix. Nous le comprenons, il s'agit aujourd'hui de se démarquer sur la gestion de la relation avec ce client ainsi que sur l'expérience à lui faire vivre.

Rien ne sert d'acquérir de plus en plus de clients, l'important est de pouvoir les retenir. Voilà la base de la gestion de la relation client.

Chapitre 2 – La gestion de la relation client

1. Introduction

Le cycle de vie du client a subi beaucoup de mutations depuis les années 1900. Les clients ont eux-mêmes fortement changé. Différentes ères se sont succédées : ère manufacturière avec une production de masse, ère de la distribution et de l'information au sein de laquelle les systèmes de connexion et de flux d'informations en ont marqué le succès, pour en arriver aujourd'hui à l'ère du consommateur au sein de laquelle les acheteurs bénéficient d'un pouvoir et d'exigences accrues (Jiménez, 2020). Au travers de ces différentes périodes, le marketing a également subi de nombreuses évolutions.

Dans les années 60 environ, les premières pratiques de marketing voient le jour. Le marché ainsi que le fonctionnement des industries est régi par le Marketing 1.0, marketing étant orienté et centré sur le produit. Le marché est en pleine révolution industrielle, représenté par des entreprises à leur apogée de production. Leur objectif est de vendre pour vendre, faire du profit, et leur vision est simple : il faut se développer et se spécialiser dans le produit. Le client, quant à lui, est un pur consommateur étant conduit par son besoin de satisfaire ses nécessités. Sa manière de différencier les acteurs concurrents sur le marché est de comparer les caractéristiques du produit, produit ayant un rôle uniquement fonctionnel. En d'autres mots, il s'agit du marketing de masse, un marketing orienté vers une interaction avec le client de type *one-to-many* (Jiménez, 2020 ; Kotler, *et al.*, 2012).

Suite à l'évolution des marchés et des entreprises, nous entrons ensuite dans la période du Marketing 2.0. Il est nommé 2.0 dans la mesure où il s'agit d'un marketing s'adaptant et utilisant les ressources du Web 2.0. Le consommateur passe d'une position dans laquelle il avait un rôle passif, à une position dans laquelle il désire partager son opinion. Il commence à avoir des besoins spécifiques, non plus simplement fonctionnels, mais également émotionnels. Il est considéré comme étant dès à présent intelligent. L'objectif des entreprises est maintenant de satisfaire ces besoins spécifiques afin de tenter de le fidéliser. Pour cela, elles utilisent les technologies informatiques et exploitent les informations qu'elles obtiennent des clients. Nous observons ici la nécessité croissante de préciser la proposition de valeur du produit et de l'entreprise afin de les positionner dans la mémoire du consommateur et de les différencier de l'offre concurrente. L'interaction avec le client se transforme dès à présent en relation de type *one-to-one* (Jiménez, 2020 ; Kotler *et al.*, 2012).

S'est ensuite développé le Marketing 3.0 autour duquel le consommateur a le pouvoir de devenir de plus en plus exigeant. Sa simple satisfaction ne lui suffit plus, il souhaite consommer de manière consciente (c'est-à-dire que ce consommateur souhaite s'identifier au produit ou au service qu'il consomme, mais souhaite également s'identifier aux valeurs dégagées par l'entreprise). Cette conscience se traduit tant par une conscience sociale qu'environnementale. Le client ne souhaite plus être un simple consommateur, mais un humain, une personne physique avec un esprit et une raison, des émotions, des valeurs, ainsi que des besoins complexes. De plus, cette nouvelle ère du marketing est caractérisée par une croissance de l'interaction entre les consommateurs eux-mêmes, ainsi que la croissance de leur implication dans les processus de l'entreprise. Cette révolution est permise grâce à l'expansion des moyens de communication tels que les ordinateurs portables, smartphones, et médias sociaux. Ces derniers sont en effet référencés comme représentant les technologies SoLoMo – Social,

Local, Mobile. L'interaction avec le client est dès lors de type *many-to-many* (Jiménez, 2020 ; Kotler et al., 2012).

Toutes ces évolutions nous ont menées depuis environ 2016 au marketing qui est d'application dans le marché actuel : le Marketing 4.0. Cette ère à laquelle nous sommes aujourd'hui confrontés, nous consommateurs et entreprises, est guidée par l'intelligence des machines et la puissance des Big Data. En effet, une importante partie du marketing est désormais pilotée par des robots informatiques qui collectent sans cesse les données de tout être humain afin de les analyser et de pouvoir personnaliser au mieux l'offre. Le marketing de masse n'est donc plus du tout la stratégie à adopter. Internet, apportant de la connexion et de la transparence, est à l'origine de la mutation de pouvoir qui était entre les mains des entreprises elles-mêmes, à un pouvoir centralisé entre les mains du consommateur. Nous pouvons même dire qu'il est aujourd'hui entre les mains des groupements sociaux. Le pouvoir est aujourd'hui bilatéral, voire multilatéral. Nous pouvons également qualifier cette période comme étant l'ère des finalités sociales. Les décisions personnelles d'achat sont aujourd'hui des décisions sociales, résultant d'une communication accrue et interactive entre les consommateurs qui comparent leurs expériences. Grâce aux technologies, les organisations ont aujourd'hui la possibilité d'offrir à leurs clients des expériences qui lient physique et digital. Les clients ne sont plus passifs, ni même actifs. Ils sont proactifs. Ils entrent dans le processus de co-crédation de valeur aux côtés des entreprises elles-mêmes. De plus, nous observons au travers de cette ultime ère de marketing une tendance à l'humanisation des marques, permettant de créer un lien encore plus fort avec les clients et de pouvoir se concentrer sur leurs nécessités émotlonnelles. En d'autres mots, nous pouvons qualifier ce marketing d'hyper connecté (Jiménez, 2020 ; Kotler, *et al.*, 2017).

Nous le visualisons ainsi de manière explicite, de nombreux motifs sont à l'origine de ce changement total du consommateur. Ils permettent d'expliquer la raison pour laquelle le client n'est aujourd'hui plus un simple objet pour l'entreprise, mais une réelle partie prenante de valeur qui requiert une gestion complète. Voici certains de agents de changement (Amin, 2021 ; Bossuyt, 2020) :

- L'individualisation croissante
- Le temps qui devient rare, la patience également
- La prise de conscience de la valeur d'un produit ou d'un service
- L'intolérance aux services de faible qualité (et une volonté de rapidité)
- Les connaissances et aptitudes croissantes des technologies
- L'accessibilité de l'information
- Une tendance décroissante à la fidélité, malgré les nombreux outils existants
- L'augmentation croissante des médias sociaux, l'hyper connectivité, ainsi que la réactivité
- La digitalisation du parcours client

Dans ce monde dirigé par le Marketing 4.0., par l'abondance de l'information et par l'hyper connectivité des consommateurs, la demande devient hétérogène, individualisée et fragmentée. Les attentes ainsi que les exigences des consommateurs s'accroissent en termes de volonté de produits et de services de haute qualité et de haute valeur, fournis au bon moment, au bon endroit, et à la bonne vitesse. Ils souhaitent être pris en charge de manière individuelle, de manière à recevoir une réponse personnalisée à leurs besoins spécifiques (Kotler, *et al.*, 2017). Nous observerons dans la suite de ce travail (cf. infra p.41) que ces exigences seront davantage exacerbées dans le contexte de la crise sanitaire mondiale actuelle du Covid-19.

Au travers de la raison pour laquelle il est important aujourd'hui de mettre un point d'attention sur la gestion de la relation client, et au travers de la compréhension de l'évolution du comportement du client et des entreprises, nous avons pu observer que plusieurs motifs étaient à l'origine de ces nombreuses mutations. Nous pouvons les classer plus généralement comme étant les avancées technologiques, la fluctuante mentalité des consommateurs, l'évolution des marchés, ainsi que les fonctions innovantes du marketing (Bossuyt, 2020). Nous passons radicalement d'un consommateur type à un consommateur unique. Dans ce contexte, il est évident que les entreprises doivent à tout prix améliorer la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients. Elles ne peuvent pas se contenter de laisser au hasard l'épanouissement des clients, leurs expériences, ni leur engagement. Ce sont trois concepts qu'elles se doivent de maîtriser (Jiménez, 2020).

2. Les stratégies de la gestion de la relation client

Dans cette partie adressée aux différentes stratégies de la gestion de la relation client, nous nous focaliserons essentiellement sur quatre des principaux enjeux qui encadrent et dirigent la gestion de la relation client aujourd'hui. Pour cela, nous développerons dans un premier temps l'enjeu de l'innovation continue (par le biais de la stratégie CRM). Nous nous concentrerons ensuite sur l'enjeu de centrer la stratégie de l'entreprise autour du client lui-même (en développant le concept de *customer centricity*). Nous continuerons avec l'enjeu de la fidélisation du client avec le développement de l'expérience et du parcours de celui-ci (au travers de sa *customer journey*). Finalement, nous aborderons l'enjeu de répondre efficacement aux nécessités et aux besoins du client (par le biais d'une stratégie multicanale et omnicanale).

a. CRM

Le concept de CRM est le diminutif des mots anglais *Customer Relationship Management* et est utilisé pour qualifier la Gestion de la Relation Client. Nous y retrouvons les relations entre l'entreprise et ses clients, mais également les relations entre l'entreprise et ses partenaires, ses fournisseurs, ou encore les utilisateurs de ses services. En d'autres mots, l'ensemble de ses stakeholders.

Avant toute chose, il est nécessaire de préciser que le CRM a de nombreuses casquettes au sein d'une entreprise. Non seulement il est utilisé pour coordonner la gestion de la relation avec les clients, mais il offre également des ressources en ce qui concerne l'aide aux services de facturation, il est source d'indicateurs de performances, il apporte de l'information aux services techniques, est un outil clé pour le marketing, et aide au pilotage général de l'entreprise (Delers, 2015). En d'autres mots, il influe sur les *sales*, *services*, *supports*, et *quality*. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons essentiellement au CRM en tant que stratégie ou outil de la gestion de la relation client.

En effet, le CRM peut être perçu comme étant un outil et processus d'aide à la gestion, comme étant la stratégie de l'entreprise pour optimiser sa relation avec ses clients, ou encore comme étant une technologie sous la forme de solution logicielle. En d'autres mots, il s'agit d'une approche permettant à une entité d'enregistrer, d'administrer et d'enrichir ses interactions avec ses clients actuels ainsi qu'avec des clients potentiels au moyen d'une base de données fournie d'informations les concernant (Amin, 2021). Il « vise à optimiser le service client, à développer la force de vente et à fournir des outils de statistiques et de suivi de clientèle à des fins de marketing et de gestion des données » (Delers,

2015). Le CRM est une stratégie impliquant chaque département de l'entreprise, dans le but d'optimiser la valeur perçue des clients tout au long de leur cycle de vie.

A l'origine, le CRM était considéré et appliqué sous sa forme la plus simple : gérer la relation client. Cela se traduisait par la prospection de clients, la réalisation de ventes et finalement, de service après-vente (où nous pouvons retrouver les enquêtes de satisfaction par exemple). Ce n'est qu'à partir des années 1990 et 2000, grâce à l'expansion des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), que le CRM commence à prendre une orientation davantage stratégique. Il commence à prendre la forme d'un logiciel opérant comme extension aux systèmes d'ERP¹, et permettant une automatisation de certains processus de gestion de la relation client, tels que ceux de segmentation, de fidélisation, de reporting sur les activités de la clientèle, etc. A partir de 2010, un accent plus prononcé est donné à l'expérience du client grâce à des outils de Business Intelligence et de communication, mis en liaison avec les CRM. Il est important de préciser que ces CRM ne sont pas des solutions générales vendues sur le marché, mais bien des solutions uniques et personnalisables en fonction des besoins propres de chaque entreprise (Bossuyt, 2020 ; Delers, 2015).

Jetons maintenant un coup d'œil aux différentes fonctionnalités que peuvent prendre les CRM lorsque nous les caractérisons comme étant une technologie. Premièrement, il a une fonction de communication. Il permet à une entreprise de communiquer de manière adéquate avec ses clients en indiquant quel est le meilleur canal pour les atteindre. Deuxièmement, il a une fonction de centralisation. Il aide à la collecte et au stockage des données afin de faciliter leur utilisation et exploitation lorsque cela est nécessaire. Troisièmement, le CRM a une fonction collaborative. Il facilite la circulation et la diffusion de l'information entre les différents départements d'une entreprise, ainsi que la cohérence de l'information entre les parties impliquées dans la gestion de la relation client. Finalement, il a une fonction analytique. Il rend le traitement des données plus simple, fournit des rapports ainsi que des analyses qui seront bénéfiques pour les organisations dans la poursuite de leurs objectifs stratégiques (Le Point.fr, 2021 ; Toussaint, 2020). Toutefois, nous observerons ces différents types de CRM dans les détails dans la suite de ce mémoire (cf. infra p.22).

Le CRM, utilisé comme logiciel technologique, permet de centraliser au sein d'une base de données l'ensemble des données des clients ainsi que de leurs besoins. De cette manière, il permet non seulement de cibler les consommateurs sur un marché spécifique, mais également de faciliter la segmentation de ces consommateurs. Une bonne segmentation permet de personnaliser les communications faites par l'entreprise et ainsi, de répondre rapidement et précisément aux nécessités des clients (De Santis, 2020).

Parmi les challenges liés aux CRM, en voici quelques-uns (Bossuyt, 2020) :

- Déterminer la valeur du client ainsi que ce qu'il recherche
- Offrir des produits ou services personnalisés
- Collecter des données de qualité au bon moment
- Lier les différents *Moments of Truth*²

¹ Progiciels de Gestion Intégrée

² Moments de vérité, instants de contact entre un client et l'entreprise, ou encore *touchpoint*

- Faire perdurer la relation en offrant du contenu au bon moment, au bon endroit, et au bon client.

En d'autres mots, une stratégie CRM efficiente doit permettre à une organisation de répondre à ces différentes questions : qui sont les consommateurs, que recherchent-ils, qu'est-ce qui motive leur comportement, comment pensent-ils et comment résonnent-ils, comment achètent-ils et comment consomment-ils, pourquoi prennent-ils la décision de réaliser tel ou tel achat, où pensent-ils acheter et quand pensent-ils le faire ? Aujourd'hui, la possession d'un outil CRM est indispensable au sein d'une organisation, que celle-ci possède peu ou beaucoup de clients. Cet outil technologique permet de prendre des décisions de qualité, des décisions stratégiques pour le futur. Cependant, n'oublions pas que cette technologie ne doit pas se développer au détriment de l'humain. Même si elle permet de venir perfectionner la relation, il ne faut pas perdre de vue que la personne derrière cette relation est un humain en quête de relations sociales. Selon moi, le CRM doit dès lors davantage être perçu comme étant une stratégie qu'un outil de technologie.

b. Customer centricity

Le terme anglais de *customer centricity* fait référence à une gestion de l'entreprise au sein de laquelle le client est placé au centre de toutes les décisions et de tous les processus. Dans le marché actuel où le consommateur est sans cesse en recherche de personnalisation, de rapidité et de valeur ajoutée, il est primordial pour une entreprise d'adapter sa gestion autour du client afin de le connaître parfaitement, de répondre au mieux et en permanence à ses besoins, de lui donner confiance et de le retenir sur le long terme. Pour cela, la segmentation est l'un des pas principaux à une stratégie de *customer centricity*. Le profit et le succès dans ce type d'entreprise découle de la valeur individuelle apportée au client (Palmatier, 2019).

Afin de mieux comprendre cet intérêt pour le *customer centricity*, nous pouvons le comparer au *product centricity*. Ce terme fait référence aux organisations qui orientent tout leur succès ainsi que leur stratégie sur l'innovation et le développement de produits. Tout consommateur est traité de la même manière, l'objectif principal étant de créer le meilleur produit et d'orienter l'entreprise autour de ses innovations. A contrario, une organisation préconisant une approche consommateur cherche à créer de la valeur, tant pour le client que pour l'entreprise elle-même, par le biais de relations à long terme et non simplement transactionnelles. Nous partons du client pour développer notre produit. Que ce soit la structure organisationnelle et relationnelle de l'entreprise, son image de marque ou encore ses perspectives technologiques, l'ensemble de ces concepts seront fondés autour du client. Il ne s'agit pas simplement de lui offrir un bon service, mais de lui offrir de la valeur en construisant une culture organisationnelle autour de lui (MacDonald, 2021 ; Palmatier, 2019).



Figure 1 : The Customer Centricity

Source : MacDonald, S. (2021). *How to create a customer-centric strategy for your business*. Récupéré le 22 février 2021 de <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>

En d'autres mots, une entreprise adoptant une orientation produit induit qu'elle sera en recherche de clients pour ses produits, alors qu'à l'inverse, une entreprise adoptant une orientation client est en recherche de solutions pour ses clients. Nous pouvons observer dans la figure ci-dessus que les entreprises de type *customer centric* possèdent un leadership qui, lui aussi, est orienté client, et que les différents départements ne travaillent pas individuellement, mais collaborent entre eux et partagent l'information du client. In fine, une telle gestion permet une compréhension profonde du client, l'obtention de feedbacks permettant à l'entreprise de continuellement s'améliorer, ainsi que l'apport d'informations utiles pour lui offrir une meilleure expérience.

La combinaison d'outils CRM avec le concept de *customer centricity* offre aux organisations une vue à 360 degrés des clients avec lesquels ils sont en relation. En effet, placer le consommateur à une place centrale, et associer cette position avec des outils de gestion de relation client, permet de récolter de nombreuses données essentielles et optimales pour les entreprises. De même, l'expérience client s'y voit enrichie. Les données récoltées sont utilisées pour comprendre les comportements, attitudes et volontés des clients, ainsi que les opportunités à saisir (MacDonald, 2021). L'accent est placé sur l'anticipation et non pas la réaction. Une étude de Deloitte datant de 2017 a en effet déclaré que les entreprises plaçant le client au centre de leurs décisions et de leurs activités étaient 60% plus rentables que les autres (Deloitte, 2017).

Toutefois, passer d'une organisation *product centric* à une organisation davantage *customer centric* implique une réinvention totale de la chaîne de valeur. De nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à réaliser cette mutation, et ceci pour diverses raisons. Souvent, c'est parce qu'elles possèdent (MacDonald, 2021) :

- Une structure organisationnelle hermétique au partage de l'information
- Une culture d'entreprise non orientée vers les besoins du client
- Une structure technologique insuffisante pour une bonne gestion des données

- Une inefficience du support pour régler les problèmes des clients
- Une incompetence en matière d'analyse de données
- Une priorité placée sur la vente du produit

De manière à corriger ces possibles défaillances et de permettre à une organisation de placer son client au centre de ses processus, il est intéressant d'engager des employés qui possèdent cette compréhension de l'importance de l'expérience client, d'accepter de laisser temporairement de côté la volonté de profit pour se concentrer sur la relation avec le client, ou encore d'exploiter les outils CRM afin de centraliser l'ensemble des données (MacDonald, 2021).

Finalement, être *customer centric* pour une entreprise, c'est être centré sur les clients afin de leur « offrir quelque chose dont ils ne savent pas qu'ils souhaitent, et une fois qu'ils l'ont, ils ne peuvent pas s'imaginer vivre sans elle » (Tim Cook).

c. Customer journey

Une des manières afin de permettre à une organisation de devenir *customer centric* est de connaître et de maîtriser le cycle de vie de son client afin de comprendre ce qu'il fait, ce qu'il pense, et ce qu'il ressent à chaque fois qu'il entre en relation avec cette organisation. Ainsi, cette dernière peut en tirer profit. Pour une entreprise, construire le parcours de ses clients et s'assurer de la cohérence entre chacune des étapes fait partie de ses initiatives pour améliorer l'expérience client. Le cycle de vie du client, son parcours auprès d'une marque, ainsi que l'expérience qu'il vit a fortement évolué ces dernières années comme nous avons pu le constater auparavant (cf. supra p. 6). Sachant que ce que souhaite le consommateur aujourd'hui est une attention personnalisée à son égard, son parcours également devra être personnalisé. Cependant, offrir une expérience one-to-one à chacun de ses clients de manière personnelle n'est pas réaliste, c'est la raison pour laquelle segmenter son portefeuille entre les différents profils de clients est important (Thompson, 2020).

La *customer journey*, c'est l'analyse permettant de savoir ce que fait notre client, ce qu'il souhaite faire, le moment auquel il le fait, ce qu'il pense ainsi que ce qu'il ressent, et ceci bien avant, durant et bien après qu'il ait été en relation avec une entreprise. Chacun de ces moments de contact avec l'entreprise provoque une interaction entre cette dernière et le client, que nous appellerons *touchpoints*. Ce sont des moments de vérité. A l'heure du digital, ces *touchpoints* ou points de contact ont tout autant de chance de se réaliser online qu'offline. Lorsque nous les relierons ensemble, nous créons la *customer journey* (Greiner, 2018). En ce qui concerne l'environnement interne d'une entreprise, de nombreux départements sont concernés par ce parcours : département marketing, design, *customer et product management*, comptabilité, légal, etc. (Bossuyt, 2020). Il est vraiment important que chacun d'entre eux sache précisément ce dont nécessite le client, et surtout quand il le nécessite.

La *customer journey* est divisée en cinq moments clés. Dans chacune de ces phases, il existe de nombreux *touchpoints* permettant à l'entreprise et au consommateur d'être en contact (Greiner, 2018) :

- La découverte ou *awareness* : stade durant lequel un potentiel client prend conscience de l'existence de l'entreprise et de son produit ou service. Il s'agit du stade de découverte. Cela peut être dû à une publicité à la télévision ou sur les réseaux sociaux, à des commentaires sur un blog, à une newsletter, à un site internet, etc.

- La considération ou *consideration* : stade durant lequel ce potentiel client explore le produit ou service afin d'y trouver des similitudes avec ses besoins personnels. Il s'agit de la recherche d'informations par le biais de site internet, d'applications, de reviews, etc.
- L'achat ou *purchase* : stade durant lequel le potentiel client devient un client réel. L'acte d'achat peut se réaliser tant online qu'offline, par le biais du website de l'entreprise, de son webshop, par appel téléphonique, ou simplement en magasin.
- Les services ou *services* : stade durant lequel l'entreprise s'engage à offrir au client un service post-achat de manière à le satisfaire davantage et à le fidéliser. Pour cela, quoi de mieux pour le client que de consulter des FAQs, des blogs, recevoir des newsletters ou encore appartenir à une communauté.
- La loyauté ou *loyalty* : stade durant lequel l'organisation va retenir le client. Cette ultime phase se traduira par de possibles recommandations du client à ses proches, se transformant ainsi en un promoteur de la marque. Les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille sont importants au sein de cette ultime phase.

Il est évident que le parcours de chaque client est différent. Chacun de ces *touchpoints* sont personnels et incitent dès lors l'entreprise à se pencher davantage sur les caractéristiques propres à chaque parcours individuel afin de pouvoir segmenter l'entièreté de ses clients et d'offrir de l'information, des produits ou des services au bon segment, au bon moment et au bon endroit. Une fois de plus, nous observons que cette analyse est un aspect primordial de la gestion de la relation client. Comme nous l'avons maintenant très bien compris, percevoir ce que souhaite le client, comment il le souhaite ainsi que ce qu'il ressent peut permettre à toute organisation d'améliorer la relation avec ce client et dès lors, de le servir de la meilleure des manières possibles.

Cette *customer journey* que nous venons de développer brièvement est le modèle original du parcours client. Nous l'avons pourtant observé au début de ce mémoire (cf. supra p.6), ce parcours ainsi que les attentes et exigences des clients ont fortement évolué. Il est aujourd'hui important de considérer et de revisiter ce parcours client de manière parallèle aux concepts de *customer centricity*, de transformation digitale, ainsi que d'expérience du client.

En outre, il est important de préciser que ce parcours client n'est pas le même dans le cas où l'entreprise opère en B2C (*Business To Consumer*) que dans le cas où elle opère en B2B (*Business To Business*). La relation entre l'organisation et son client se voit différente sur certains points, principalement en ce qui concerne le degré d'implication de chacune des parties dans la décision d'achat.

D'une part, dans le cas de deux entreprises opérant en B2B, nous considérerons que le degré d'implication est élevé. Les opérations ainsi que les commandes sont beaucoup plus importantes qu'entre une entreprise et un simple client, et le marché cible est dès lors davantage un marché de niche. Dès lors, les transactions sont plus complexes et prennent plus de temps à être complétées. Nous parlons de degré d'implication élevé dans la mesure où la décision finale d'achat est précédée d'un processus de réflexion approfondi au cours duquel la partie acheteuse prendra en compte de nombreuses variables. En effet, le cycle d'achat (troisième étape de la *customer journey*) en B2B peut durer entre un à trois mois et n'implique pas seulement un vendeur et un acheteur. Le nombre de personnes impliquées est la seconde différence que nous retrouvons entre la *customer journey* en B2B

et en B2C. Dans la mesure où nous nous référons à des transactions lourdes entre deux entreprises, les parties prenantes à ces transactions recouvrent de nombreux responsables au sein de chacune des entreprises. Ils s'engagent dans différentes étapes tout au long du parcours client (Greiner, 2018 ; Thompson, 2020).

D'autre part, la *customer journey* en B2C relève d'un niveau d'implication plus faible dans la mesure où le marché cible est généralement plus étendu qu'en B2B. Le parcours est habituellement plus court dans la mesure où elle implique un acheteur consommateur unique face à un responsable des ventes. En comparaison avec la durée du cycle d'un client en B2B, le cycle d'achat d'un client en B2C (troisième étape de la *customer journey*) peut ne durer que quelques minutes. Les étapes jusqu'à la décision finale d'achat se voient dans ce cas-ci simplifiées et plus brèves (Thompson, 2020).

L'important lorsqu'une entreprise construit et analyse la *customer journey* de ses segments de clients, ce n'est pas le résultat final. C'est la construction en elle-même de ce parcours. Ce dernier doit aujourd'hui être personnalisé, au point que l'on en vient de plus en plus à lier le concept de *customer journey* à celui d'expérience client. Au long de son parcours, le client est un voyageur qui rêve, planifie, réserve, expérimente, et finalement, partage. Toutefois, jusqu'à quel point faut-il segmenter ses clients afin de construire les différents schémas de *customer journey* ? Les entreprises sont-elles suffisamment conscientes de l'importance de ce parcours ? Ne le généralisent-elles pas trop ? Je tends à penser que ce concept de *customer journey* est aujourd'hui encore davantage théorique que réellement et consciemment mis en place.

d. Approche multicanale

Cette approche est le dernier enjeu de la gestion de la relation client que nous aborderons au sein de ce travail. Comme l'indique son nom, la stratégie multicanale est un des enjeux de la gestion de la relation client permettant à un client et à une entreprise de rentrer et de rester en contact par le biais de différents canaux de communication. Un canal, c'est un point de contact entre plusieurs parties. Tant en B2B qu'en B2C, ou encore en B2B2C (comme c'est le cas d'Edenred, nous le verrons par la suite (cf. infra p.63)), cette relation multicanale est aujourd'hui devenue indispensable.

Une relation client multicanale, c'est « un type de relation client qui s'opère sur plusieurs canaux de communication dont dispose l'entreprise. Le développement des technologies de communication fait de cette approche une excellente stratégie pour toucher les prospects et améliorer ainsi les taux de conversion » (Satel, 2019). Un des objectifs de cette approche est de permettre à l'entreprise d'être joignable à tout moment et facilement, tant par les clients que par les prospects, et par le biais du moyen de communication que ces derniers préfèrent. Il faut être là où se trouve le client. Ainsi, leur parcours au côté de l'entreprise se voit personnalisé, la réponse à leurs besoins se voit optimisée, et finalement, leur expérience se voit garantie (Satel, 2019).

Les principaux canaux de communication qui sont généralement exploités par les entreprises sont les suivants : le mailing, les réseaux sociaux, le site internet, les applications mobiles, les chatbots, et le téléphone par le biais des call centers principalement. Dans la suite de ce travail, nous développerons chacun d'eux en les décrivant brièvement, et en indiquant la raison pour laquelle ils sont importants dans la gestion de la relation client. Il existe bien évidemment d'autres canaux de communication tels

que les blogs, les salons, les supports papiers, etc., mais nous ne les développerons pas dans le cadre de ce mémoire.

- **Le mailing**

Concentrons-nous dans un premier temps sur le mailing. Le mailing fait référence à l'action d'envoyer un mail. Grâce aux bases de données que possèdent les entreprises, il est possible de toucher de nombreuses personnes en peu de temps (encore faut-il que ces bases de données soient de qualité, nous en reparlerons plus tard dans ce travail (cf. infra p. 28)) grâce aux Newsletters par exemple. Par le biais de mail, il est possible pour une entreprise de communiquer avec ses clients de manière personnalisée.

En quelques chiffres, voici l'importance du mailing dans le monde : 4,3 milliards d'utilisateurs de mails prévus pour 2022, 347,3 milliards de mails envoyés quotidiennement prévus pour 2022, un ROI de l'email marketing de 35€ gagné par euro dépensé, un pourcentage de 90% d'utilisation de ce canal pour la diffusion de contenu, et plus de 50% de taux d'ouverture pour les emails personnalisés (La Rédaction, 2020).

Le mailing est dès lors un canal de communication primordial dans la relation qu'une entreprise entretient avec ses clients. En effet, un bon email envoyé au bon moment permet de conquérir ainsi que de fidéliser ses clients. Et ceci, d'autant plus s'ils sont ciblés et permettent de s'adresser personnellement aux clients. En outre, les nouveaux processus d'automatisation permettent de s'approcher davantage du client en le nommant en début de mail, renforçant ainsi la relation intime entre les deux parties (La Rédaction, 2020). Toutefois, rappelons que le client d'aujourd'hui est un client impatient qui souhaite recevoir des réponses ainsi que de l'information presque en temps réel. Il n'est dès lors pas nécessaire de préciser que toute entreprise doit pouvoir faire face aux différentes requêtes dans des délais extrêmement courts, et être sans cesse réactives. Ainsi, le client se sentira pris en charge, compris, important, et cela aura un impact direct sur sa relation avec l'entreprise.

Cet outil et canal de communication est utilisé au cours des différentes étapes du cycle de vie du client. En effet, il est utilisé avant même que la relation transactionnelle ne commence afin de séduire, de rassurer et d'informer le client. Au moment de la transaction, le mail est utilisé afin de l'informer davantage. Et lorsque la relation transactionnelle est terminée, le mail est utilisé pour remercier et fidéliser le client. Cette ultime étape peut également permettre de lier ce canal de communication avec celui des blogs ou des réseaux sociaux. En effet, au travers de ce mail de remerciement, l'organisation peut inviter le client à partager son expérience sur les réseaux sociaux en s'y abonnant, ou au travers du blog de l'entreprise. Ainsi, ils offrent des avis pour les prochains consommateurs (Grand Tourmalet, 2016).

En d'autres mots, l'emailing permet de (Grand Tourmalet, 2016) :

- Maintenir un contact avec ses clients
- Favoriser le trafic vers le site internet et les réseaux sociaux de l'entreprise
- Proposer des enquêtes de satisfaction
- Accorder des offres promotionnelles

Afin que ce canal de mailing ne devienne pas surchargé et n’empiète pas sur la qualité de la gestion du client, il est important pour les entreprises de se fixer des règles (Grand Tourmalet, 2016) :

- Un nombre limité d’emails dans la boîte de réception de manière à ne pas la surcharger
- Organiser la boîte mail au moyen de dossiers
- Avoir des réponses standards pour les requêtes basiques

- **Les réseaux sociaux**

Nous le savons, les interactions virtuelles sont aujourd’hui principalement réalisées au travers des réseaux sociaux, que ce soit entre les consommateurs eux-mêmes ou entre un consommateur et une entreprise. Pour cela, de nombreux réseaux sociaux existent : Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, YouTube, LinkedIn, etc. Toutefois, il n’est pas essentiel pour une entreprise d’investir dans chacun d’eux. Il est d’abord primordial de définir quels sont ses objectifs afin de pouvoir ensuite privilégier certains réseaux sociaux pour diffuser le message. En effet, nous ne communiquons pas de la même manière en fonction du réseau social sur lequel nous nous trouvons. Par contre, en allier plusieurs en communiquant de manière spécifique sur chacun d’eux peut être bénéfique pour une entreprise afin de mieux atteindre les consommateurs, de comprendre leurs souhaits et de répondre plus spécifiquement à leurs besoins (Dhaussy, 2019). Comme nous l’a si bien déclaré Shakespeare, « il ne suffit pas de parler, il faut parler juste » (EasyBear, 2018).

En quelques chiffres, voici l’importance que prendront les réseaux sociaux pour l’année 2021. A travers le monde, 45% de la population mondiale sera active sur les réseaux sociaux, soit 3,5 milliards d’utilisateurs. Chaque jour de 2020, environ 1,3 million de nouveaux utilisateurs sont arrivés sur les réseaux sociaux, ce qui correspond à environ 15,5 nouveaux utilisateurs chaque seconde. Le réseau social leader reste Facebook, avec environ 2,5 milliards d’utilisateurs actifs par mois. Il permet aux entreprises d’optimiser leurs campagnes publicitaires grâce à Facebook Ads. Ensuite, nous observons que ce sont les Millénials, la population représentée par les personnes aujourd’hui âgées de 23 à 40 ans, qui sont les utilisateurs majoritaires des réseaux sociaux, avec un pourcentage de 90,4%. Ils sont suivis par la Génération X (40 ans à 55 ans) avec un pourcentage de 77,5% d’utilisation et par les Baby-Boomers (55 ans à 75 ans) représentant 48,2% des utilisateurs. En outre, lorsque l’on se penche sur les stratégies marketing des réseaux sociaux, 73% des dirigeants d’entreprise affirment que ces derniers permettent non seulement d’accroître la notoriété de l’organisation, mais également d’accroître l’engagement des utilisateurs envers la marque. Finalement, il est important de mettre en évidence que les réseaux sociaux ont une place centrale dans la *customer journey* (cf. supra p.12). 54% de utilisateurs utilisent les réseaux sociaux afin de rechercher des informations ainsi que des avis et des expériences d’autres utilisateurs sur certains produits ou services, et 71% des internautes ont tendance à recommander la marque qu’ils ont achetée si l’expérience qu’ils ont vécu avec celle-ci fut positive. Ajoutons également que 40,4% utilisent les réseaux sociaux dans un cadre et pour un usage professionnel (Patard, 2021 ; WebAccess, 2021). Le contexte sanitaire actuel a rendu l’utilisation des réseaux sociaux ainsi que des messageries instantanées telles que Messenger ou WhatsApp beaucoup plus importante, nous l’observerons dans la suite de ce travail (cf. infra p.52).

La manière dont les réseaux sociaux sont administrés par une organisation influera positivement ou négativement sur la relation qu’elle entretient avec ses clients. Des réponses rapides aux commentaires par exemple influencera positivement le ressenti du client ainsi que son expérience avec la marque. De plus, les messages échangés ont une forme plus intime de relation avec le client,

permettant de renforcer sa proximité avec l'entreprise (Bour, 2019). En d'autres mots, la gestion de la relation client passe également par les interactions sur les réseaux sociaux, ainsi que la gestion de ces interactions (rapidité, personnalisation, expertise).

- **Les sites internet**

Le site web n'est plus aujourd'hui une possibilité à envisager pour une entreprise, mais plutôt une nécessité obligatoire si elle souhaite être comprise par les consommateurs. Sans site web, c'est comme si elle n'existait pas. Le site web est en quelque sorte la vitrine de l'entreprise, l'endroit où ses produits et services sont exposés de manière virtuelle. Par ce biais, la personnalité de l'entreprise est reflétée.

Le site web apporte également la possibilité au client de rentrer en contact avec une entreprise, soit par le biais d'un formulaire, soit par le biais des logos des réseaux sociaux leur permettant d'y accéder. Tous ces liens de renvoi permettent à l'organisation de générer du trafic et d'améliorer son référencement naturel (Patard, 2021).

De cette manière, le site web est un canal important dans la gestion de la relation client car il s'agit de la plateforme externe de référence pour le client, souvent premier contact entre ce dernier et l'entreprise. En d'autres mots, il « annonce la couleur ».

En quelques chiffres, voici un aperçu de l'utilisation d'internet prévu pour l'année 2021 : 59,5% de la population mondiale sont des internautes, soit 4,66 milliards de personnes. Parmi eux, 4,32 milliards accèdent à internet au travers de leur téléphone mobile. Il y a eu une croissance de 7,3% des internautes entre 2019 et 2020, avec un temps moyen journalier passé sur internet de 6h54. Parmi ces chiffres, 63% des internautes accèdent à internet afin de rechercher de l'information (Patard, 2021).

Nous comprenons de manière plutôt explicite l'énorme impact qu'un site internet peut avoir pour une entreprise. Cependant, il ne s'agit pas simplement d'en posséder un, mais de l'administrer et de le maintenir en permanence. Combien de fois ne nous sommes-nous pas retrouvés face à un site internet non-ergonomique, mal agencé, et sans aucune possibilité de contact avec l'entreprise ? Le site internet ne constitue une ressource de qualité que dans la mesure où de l'investissement y est apporté.

- **Les applications**

Les applications mobiles, également appelées *apps*, sont aujourd'hui de plus en plus utilisées par les entreprises pour optimiser l'expérience du client lors de son parcours. Comme son nom l'indique, ces applications sont mobiles, c'est-à-dire qu'elles sont adaptées de manière à être utilisées sur un smartphone.

Voici quelques chiffres de l'utilisation des applications mobiles pour 2021 : en raison de la crise sanitaire, 43% des activités que nous réalisons à la maison se feront via notre smartphone. A travers le monde, 92,6% des internautes utilisent leur smartphone pour accéder à internet, avec 218 milliards d'applications mobiles téléchargées en 2020. Au niveau des entreprises, nous observons un chiffre de 143 milliards de dollars dépensés dans les applications mobiles, soit une augmentation de 20% par rapport à l'année précédente. De plus, 69,4% des mobinautes³ utilisent leur smartphone afin de faire

³ Personnes surfant sur internet via leur smartphone

du shopping en ligne, 88,4% utilisent les applications de réseaux sociaux, 38,7% consultent des applications de services financiers, ou encore 29,4% utilisent des applications de santé et de fitness (Patard, 2021).

Au vu de l'importance croissante que prend l'utilisation des smartphones ainsi que la croissance du m-commerce⁴ (opportunité de marché évaluée à 2 trillions de dollars pour 2024), nous comprenons combien il peut être intéressant pour une entreprise de développer et de posséder une application mobile afin d'être en relation avec ses clients. Par le biais de notifications, une organisation peut être en permanence présente sur le smartphone de ses clients et de ce fait, développer un lien continu avec ces derniers. Contrairement aux sites web, une *app* permet de segmenter plus facilement les clients en fonction de leur profil, de les cibler lors de certaines annonces et dès lors, de s'adapter directement à eux (Patard, 2021).

- **Les chatbots**

Alors que les outils de messagerie manuels sont fortement utilisés dans la relation qu'entretient une organisation avec ses clients, l'abondance de requêtes personnelles et propres à chaque individu pose de plus en plus de difficultés aux organisations en termes de temps à leur accorder. Grâce au développement des technologies et de l'intelligence artificielle, de nouveaux outils de messagerie, automatiques cette fois-ci, apparaissent.

Le chatbot, que nous pouvons qualifier d'assistant virtuel ou de programme informatique virtuel simulant des conversations entre un client et un employé en entreprise, est l'exemple d'un canal de communication qui s'est développé avec l'évolution des technologies, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle. En effet, les chatbots ne requièrent pas une présence humaine dans les relations conversationnelles, mais uniquement celle d'un robot (Herpin, 2020).

De nombreux avantages découlent de l'utilisation du chatbot comme canal de communication : non seulement il permet de fluidifier et d'optimiser le parcours du client, d'être présent auprès de ce dernier 24h/24, mais il permet également d'économiser des coûts au niveau du service client qui ne doit dès lors plus s'occuper des requêtes basiques des consommateurs. Toutefois, l'expérience vécue par le client variera en fonction des fonctionnalités proposées par le programme. Si le programme propose des fonctionnalités basées sur un choix multiple de solutions par exemple, lorsque le consommateur en choisit une, il obtiendra une certaine réponse du chatbot. Néanmoins, l'expérience du client peut se voir limitée si le programme ne possède pas la réponse souhaitée. En effet, de nombreux consommateurs n'apprécient aujourd'hui pas encore entièrement cette technologie qui ne leur apporte une aide que très limitée. Afin de quantifier cette insatisfaction, une étude réalisée sur le public français indique que 30% des consommateurs expérimentent des difficultés lors de la résolution de problèmes par le biais des chatbots (Comarketing, 2020).

Pour que ce canal soit utile, il doit être riche d'informations à l'origine, résultat d'un travail de fond de la part des développeurs. Ceci permettra d'anticiper l'ensemble des questions que pourraient poser les consommateurs. Toutefois, ce type de chatbot basé sur un choix multiple n'est pas l'unique type de chatbot existant. Nous pouvons également retrouver les chatbots orientés sur les mots-clés ou les

⁴ Commerce par le biais du téléphone mobile

chatbots contextuels. Ceux-ci utilisent de plus en plus les possibilités offertes par l'intelligence artificielle et répondent de plus en plus précisément aux requêtes des consommateurs. Certains permettent également de mêler l'intelligence artificielle avec les NLP⁵ (Garrabet, 2020 ; Herpin, 2020).

De manière à visualiser l'évolution actuelle de l'exploitation des chatbots au sein des entreprises, voici quelques chiffres. Depuis 2016, environ 100 000 bots ont été mis en place sur le réseau social Facebook Messenger. D'ici 2022, il est estimé que les services clients pourraient économiser jusqu'à 8 milliards de dollars grâce au développement de relations clients basées sur des chatbots, avec un pourcentage de 85% d'utilisation de chatbots dans la relation entre un client et une marque. De même, en 2020, 40% des interactions mobiles se sont réalisées par le biais de chatbots, avec une croissance prévue de 37% dans le courant des quatre prochaines années. D'ici 2024, ce marché pourrait atteindre les 994,4 millions de dollars. Toutefois, 74% des consommateurs affirment préférer un contact humain si leur demande est plus ciblée et complexe (Conversationnel, s.d.).

Afin de clôturer ce point dédié aux chatbots, je tiens à mettre en évidence la prudence des entreprises lors de l'élaboration de tels procédés. L'intelligence artificielle ne doit pas dépasser l'humain. La mise en place de l'intelligence artificielle au contact des consommateurs doit absolument se réaliser de manière complète, parfaite et précise. En effet, si le robot ne répond pas au doute du client, à quoi sert-il ? Et s'il fait tourner le consommateur en boucle car il ne possède pas la réponse, pourquoi le consommateur l'utiliserait ? Il faut être très vigilant sur le fait qu'il ne vienne pas diminuer la satisfaction du client. Cependant, bien administré et dans les bonnes mesures, il s'agit d'une valeur sûre pour soulager les services clients des entreprises.

- **Les appels téléphoniques**

Même si les canaux de communication digitaux prennent de plus en plus de place, il n'est pas pour autant nécessaire de négliger un canal classique de relations interpersonnelles : le téléphone. Ce canal de communication offre de nombreux avantages que nous retrouvons plus difficilement via les emails, les réseaux sociaux, ou encore les applications mobiles. En effet, il permet de créer une relation de confiance grâce à la possibilité d'interagir avec une voix humaine qui fera passer des émotions, aspect très important dans le cadre de la gestion de la relation client. De même, le contact direct qu'apporte le téléphone permet à une organisation de résoudre directement un problème qu'aurait le client, ou de répondre dans les détails aux informations dont il aurait besoin, et de s'assurer qu'il a bien tout compris. Dès lors, sa satisfaction se voit accrue (Renaud, 2017).

Il est également possible pour une entreprise d'utiliser le téléphone comme canal de communication afin de mieux comprendre les attentes de ses clients et si nécessaire, de faire évoluer ses produits ou services. Contrairement aux emails ou messages écrits sur les réseaux sociaux, le contentement ou mécontentement d'un client peut directement être compris et résolu, et ses besoins futurs peuvent également déjà être captés comme opportunité. De même, si les entreprises souhaitent effectuer de l'*upselling* ou du *cross-selling* auprès de leurs clients (monter de gamme ou faire acheter des produits supplémentaires), un appel téléphonique permettra davantage au vendeur de développer ses

⁵ NLP signifie *Natural Language Processing* et fait référence au « traitement automatique du langage naturel, technologie permettant aux machines de comprendre le langage humain grâce à l'intelligence artificielle » (Bastien, 2019).

arguments, plutôt que dans le cas où il rentrerait en contact par email avec un client. Il est évident que les entretiens physiques sont encore plus enrichissants tant pour le vendeur que pour le client. En effet, ils apportent la possibilité d'utiliser du matériel de support pour augmenter davantage le poids des arguments par exemple. Mais en ce contexte compliqué de crise sanitaire, nous nous limiterons à développer l'intérêt des appels téléphoniques comme canal de communication (Renaud, 2017).

En quelques chiffres, voici l'importance du téléphone ainsi que des call centers utilisés comme canaux de communication. Au sein de relations B2B, environ 68% des communications se font par le biais d'appels téléphoniques. De plus, l'action de susciter l'intérêt d'un client n'est que de 15 secondes lors d'un appel. Toutefois, la préparation de cet appel, le professionnalisme du vendeur, ainsi que la rapidité de réponse sont primordiaux si l'on veut que ce canal de communication conserve toute sa valeur (Echampard, 2019).

Lorsque l'on parle de téléphone, il est également important de mettre l'accent sur WhatsApp, canal de communication de type messagerie étant de plus en plus exploité. Voici une figure illustrant cette tendance à travers le monde⁶, ainsi que la place qu'occupent les autres canaux de communication que nous venons de présenter :

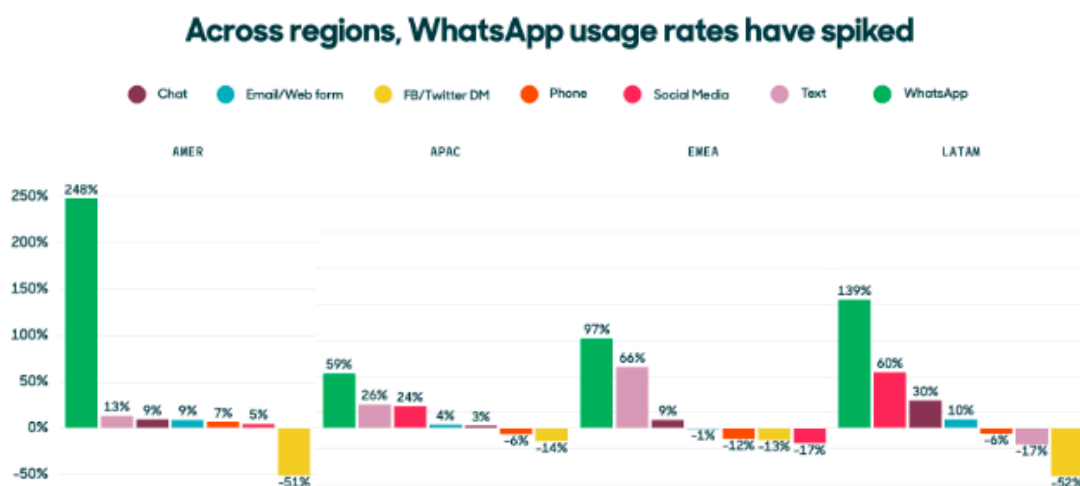


Figure 2 : Tendances d'utilisation des différents canaux de communication à travers le monde

Source : Smith, T. (2020, 25 mars). Benchmark Snapshot : Tracking the impacts of Covid-19 on CX. *The Library*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.zendesk.com/blog/zendesk-benchmark-snapshot-impact-covid-19-cx/>

Maintenant que nous avons compris l'importance de chacun de ces canaux de communication dans la stratégie de relation client d'une entreprise, rappelons que communiquer par le biais de différents canaux induit une nécessité de pertinence dans les messages qui sont transmis. Ils doivent tant être délivrés au bon moment et au bon endroit, qu'être cohérent avec les messages délivrés sur les autres canaux de communication.

⁶ AMER fait référence aux pays d'Amérique du Nord, Centrale, et Sud ; APAC fait référence aux pays d'Asie Pacifique et au Japon ; EMEA fait référence aux pays d'Europe, du Moyen Orient ainsi qu'aux pays d'Afrique ; et LATAM fait référence aux pays d'Amérique Latine et aux Caraïbes.

Toutefois, cette stratégie multicanale s'est aujourd'hui optimisée de manière à accompagner le client tout au long de son parcours, parcours hybride qui se construit autour de différents canaux de communication. Nous pouvons dès lors parler de stratégie omnicanale. Dans ce type de stratégie, tout point de contact entre un client et une entreprise et tout canal de communication doit être mobilisé de manière à permettre à l'entreprise de répondre aux besoins du client le plus rapidement possible, ainsi que de comprendre l'évolution de son comportement. En d'autres mots, la stratégie omnicanale renvoie à l'intégration pour l'entreprise de chacun des différents canaux les plus populaires aux yeux des clients afin de leur offrir une expérience homogène et cohérente (Kotler, *et al.*, 2017).

Selon Kotler *et al.* (2017), opter pour une stratégie omnicanale implique trois étapes. La première étape consiste pour une entreprise à définir l'ensemble des points de contact possibles avec un client, ainsi que l'ensemble des canaux (de vente et de communication) disponibles au long de la *customer journey* de ce dernier. Il n'est pas sans préciser que la possession d'une multitude de points de contact et de canaux offre une couverture de marché plus importante, mais également un processus plus complexe à gérer. C'est pour cela que Kotler *et al.* (2017) propose la seconde étape de la stratégie omnicanale. Au cours de celle-ci, l'organisation doit pouvoir réaliser pour ses clients différents scénarios de *customer journey* de manière à prendre conscience des points de contact et canaux les plus importants. Pour cela, Kotler propose d'appliquer la Loi de Pareto indiquant que « 20% des scénarios possibles sont suivis par 80% de clients » (Kotler, *et al.*, 2017). Ainsi, un parcours et une expérience type est créée. La troisième et ultime étape d'une stratégie omnicanale consiste à optimiser la connexion entre les membres d'une entreprise de manière à rendre plus efficient et fluide le voyage des clients entre les points de contact via les canaux. De cette manière, l'organisation pourra offrir une expérience cohérente, efficace et sans faille (Kotler, *et al.*, 2017).

Comme nous avons pu l'observer, Internet joue un rôle très important dans la gestion de la relation client par le biais de nombreux canaux de communication différents. De manière à illustrer son importance, voici une figure représentant ce qu'il se passe sur le web en une unique minute :

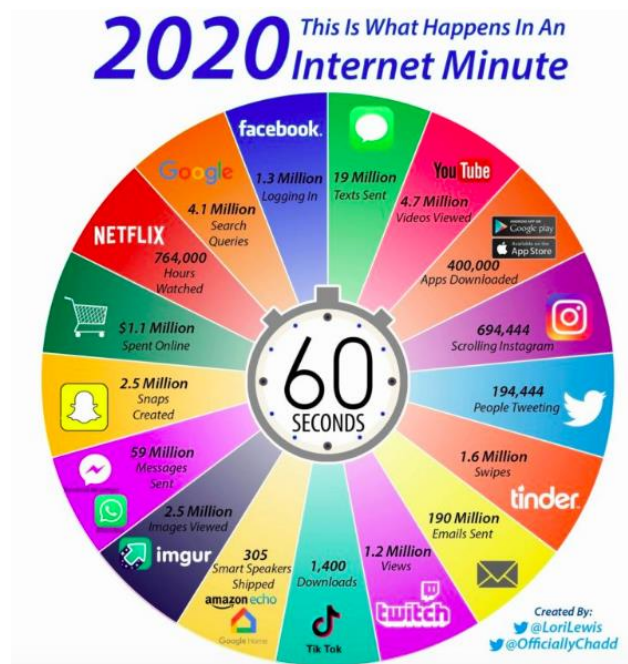


Figure 3 : Importance de l'outil Internet

Source : Canevet, F. (2020). *Le chatbot, le nouveau canal de communication conversationnel*. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.inboundmarketingfrance.fr/blog/strategie-digitale/le-chatbot-le-nouveau-canal-de-communication-conversationnel/#:~:text=Le%20chatbot%2C%20le%20nouveau%20canal%20de%20communication%20conversationnel,-Publi%C3%A9%20le%2008&text=Lorsque%20l'on%20pense%20aux,valeur%20ajout%C3%A9%20de%20mani%C3%A8re%20automatique>

e. Conclusion

Ce point dédié aux différentes stratégies de la gestion de la relation client nous a permis de prendre conscience de la place centrale que doit pouvoir donner une entreprise à ses clients. De nombreux outils CRM sont à leur disposition, leur permettant de rester innovant à partir des besoins du client. En effet, nous observons encore aujourd'hui de nombreuses entreprises faisant passer le développement de leurs produits avant le client, ce dernier devant s'adapter à une solution qui ne répond pas toujours entièrement à ses besoins. Par le biais d'un contact multicanal avec ses clients, l'entreprise peut aujourd'hui récupérer de nombreuses données qu'elle doit ensuite analyser pour finalement les exploiter, ces informations lui permettant de décerner au client une place centrale au sein des opérations.

3. Les types de CRM

Maintenant que nous y voyons plus clair sur les principaux enjeux liés à la gestion de la relation client, et que nous avons pris conscience de l'importance du CRM en tant que stratégie tout comme en tant qu'outil technologique, concentrons-nous sur les différents types de CRM qu'il est possible de retrouver au sein des entreprises. Leur classification est intimement liée aux différentes fonctionnalités que présentent les CRM (cf. supra p.9). Dans la suite de ce travail, nous en définirons quatre niveaux : les CRM opérationnels, les CRM analytiques, les CRM stratégiques ou collaboratifs, et les CRM sociaux.

a. CRM opérationnel

Ce premier niveau de CRM fait référence à la simplification et à l'automatisation des opérations au sein d'une entreprise. Que ce soit au niveau des ventes, du marketing, du service client, ou d'autres départements, ce type de CRM facilite et automatise de nombreux processus internes. Il synchronise et rassemble l'ensemble des informations obtenues via les différentes interactions entre une entreprise et un consommateur. Son objectif est dès lors clair : il récupère ces nombreuses données automatiquement lors des *touchpoints* entre un consommateur et une organisation, les conserve, les classe, et propose ainsi des informations sur les possibles futurs prospects. En d'autres mots, il est impliqué quotidiennement dans la gestion de la relation client au travers des points de contact entre ce dernier et l'entreprise (Teamleader, 2021 ; Toussaint, 2020).

Si nous observons maintenant les trois départements cités auparavant, départements qui sont quotidiennement en contact avec le client et dès lors, avec de nombreuses informations, voici comment un CRM de type opérationnel influe dans leurs activités (Teamleader, 2021) :

- Au niveau du département des ventes ou de gestion commerciale, le logiciel permet une gestion plus efficace des opérations, des prospects ainsi que des clients, et aide à classer activement l'abondance des données récoltées.

- En ce qui concerne le département du marketing, l'ensemble des données centralisées par le CRM favorise le contact, le suivi et l'organisation des mails, appels téléphoniques ou encore réunions avec le client. Le marketing offre dans ce cas-ci un processus davantage efficace afin de transformer un prospect en client. Le traçage du parcours de chaque lead en client et son cycle de vie sont conservés par le marketing et utilisés dès le moment où le département commercial et l'organisation dans son entièreté entre à nouveau en contact avec ce client afin de lui fournir un service rapide et efficace.
- Le service client, lui aussi, se voit amélioré grâce aux données claires dont les employés disposent afin d'offrir le meilleur service à leur client.

b. CRM analytique

Comme l'indique son nom, ce type de CRM a pour fonction principale l'exécution d'analyses et la formation de rapports détaillés sur la situation de l'entreprise. C'est en quelque sorte le cœur du système. Il s'agit d'une étape clé dans la connaissance du client, ainsi que dans l'élaboration des stratégies commerciales à mettre en place. Il consiste à analyser les données des clients afin d'améliorer les activités grâce à l'exploitation d'informations précises et détaillées. Le CRM analytique comprend tout ce qui est en relation avec l'amélioration des performances d'une organisation, que ce soit via l'analyse des segments de clientèle, l'évaluation du cycle de vie et de la valeur du client, ou encore l'anticipation des nécessités futures. Le croisement de nombreuses données, considérées comme étant des Big Data, permet d'offrir une précision dans la connaissance des clients, de les transformer en informations de valeur pour les entreprises, et ainsi de prendre de décisions stratégiques, de réaliser des campagnes ciblées, de proposer de nouveaux produits ou services, ou simplement d'améliorer la qualité du service apporté au client (Boudet, *et al.*, 2017).

Par le biais des rapports pertinents fournis, les responsables sont aptes à prendre des décisions réfléchies et à sans cesse réorienter les équipes en fonction de l'évolution des résultats. Ces études et analyses réalisées permettent in fine à l'organisation d'optimiser ses offres de services et de produits, en mettant en évidence ceux qui ressortent comme étant les plus attractifs. Elles permettent également d'orienter plus stratégiquement les campagnes marketing grâce à la compréhension précise des différents segments et de leurs besoins (Toussaint, 2020).

Une étude réalisée par McKinsey & Company nous informe que, pour qu'un CRM de type analytique soit efficient, plusieurs étapes sont à considérer en ce qui concerne l'exploitation optimale des données récoltées (Boudet, *et al.*, 2017) :

1. La construction de profils de clients riches en détails
2. L'exploitation de ces données par la réalisation de tests afin de prendre de bonnes décisions
3. La conception immédiate d'offres et de messages pertinents
4. L'offre d'expériences au sein de l'ensemble des plateformes et canaux de communication (cf. supra p.14)

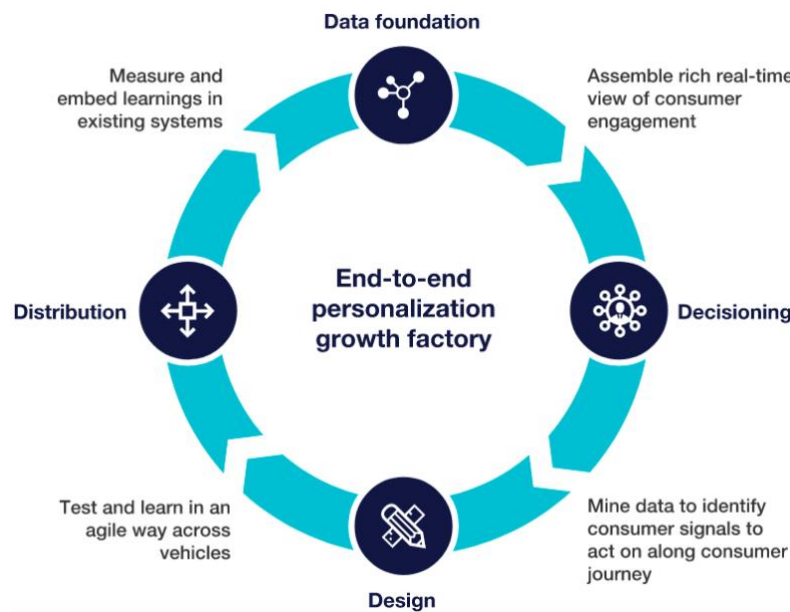


Figure 4 : Etapes permettant de rendre l'exploitation des données optimale

Source : Boudet, J., Gregg, B., Heller, J., Tufft, C. (2017). *The heartbeat of modern marketing : Data activation and personalization*, p.3. US : McKinsey & Company. Récupéré le 18 avril 2021 de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/the%20heartbeat%20of%20modern%20marketing/the-heartbeat-of-modern-marketing.pdf?shouldIndex=false>

Comme nous venons de le voir, l'analyse des données ainsi que la formation de rapports détaillés permettent aux organisations de prendre des décisions stratégiques concernant leurs segments de clientèle. Une compréhension profonde de ces derniers peut offrir aux entreprises des opportunités de croissance de revenus grâce à des stratégies orientées de type *cross-selling*, d'*upselling* ou encore de *Next Best Action*. Il s'agit en quelque sorte d'un potentiel caché qui se trouve au sein des bases de données clients, potentiel qu'il est opportun d'exploiter. Pour cela, il faut analyser.

Dans un premier temps, concentrons-nous sur le *cross-selling*. Par définition, il s'agit de « proposer au moment de l'acte de vente ou plus tard, la vente d'un produit complémentaire à celui acheté de manière à permettre l'augmentation du chiffre d'affaires par le biais de l'augmentation du panier moyen » (Bathelot, 2017). Une bonne analyse du client ainsi que de son comportement d'achat grâce aux données CRM permet de savoir s'il est intéressant de lui offrir des produits supplémentaires. Selon une étude réalisée par Chartier (2021) pour le groupe McKinsey & Company, un modèle de six points peut être réalisé afin de mesurer le possible succès d'une action de *cross-selling* :

- Complémentarité : il s'agit du potentiel de proposer une corrélation intime entre le produit et le client, ainsi qu'une complémentarité entre l'offre du nouveau produit et celui du produit déjà offert.
- Connexion : plus la relation entre une entreprise et son client est forte, plus ce dernier sera enclin à consommer davantage de produits auprès de cette même organisation.
- Capacité : ceci fait référence à l'implication, la volonté et les efforts des forces de vente lors du déroulement des actions de *cross-selling*.

- Aptitude : les commerciaux doivent avoir les connaissances, compétences et expériences spécifiques relatives à ce modèle opérationnel de ventes, c'est-à-dire l'aptitude de vendre une solution à la place d'un simple produit auparavant vendu.
- Compensation : il est nécessaire de motiver d'une certaine manière les forces de vente à vendre davantage que leurs quotas actuels.
- Engagement : nous faisons ici référence au traitement du *cross-selling* comme étant un programme organisationnel nouveau au sein d'une entreprise. Elle doit y être engagée en tout point.

Nous le comprenons donc, une excellente analyse des données des clients au travers du CRM analytique permet la mise en place de procédés de *cross-selling* offrant la possibilité à l'organisation d'augmenter son chiffre d'affaires. L'objectif principal est de faire connaître les autres et nouveaux produits proposés par l'entreprise, produits pouvant correspondre aux attentes et besoins actuellement encore inconnus des clients.

Dans un second temps, penchons-nous sur l'*upselling*. Par définition, « l'*upselling* ou la montée en gamme est la pratique qui consiste à proposer un produit ou service légèrement supérieur et plus cher que celui auquel s'intéresse le prospect » (Bathelot, 2019). Dans les grandes lignes, il s'agit également d'un processus opérationnel interne devant répondre aux six points précédents, l'unique différence étant que l'accent n'est plus porté sur vendre plus, mais vendre plus cher. A nouveau, l'objectif est d'analyser les bases de données existantes afin de comprendre le comportement des clients, de repérer ce qu'ils ont consommé dans le passé afin de pouvoir prédire le futur. Nous l'observons, l'accent est posé sur l'anticipation et non sur la réaction.

Finalement, observons le technique de la *Next Best Action*. Par définition, il s'agit « d'une approche marketing centrée sur le client, prenant en compte plusieurs actions différentes pouvant être entreprises pour un client spécifique, pour ensuite décider de la meilleure à fournir »⁷ (Botibol, 2020). A nouveau, nous pouvons en conclure la même chose. Ce n'est qu'à partir d'une certaine compréhension de la base de données des clients par le biais d'analyses réalisées par des outils de type CRM analytique, qu'une nouvelle offre personnalisée et pertinente peut être offerte au client et ainsi, profiter aux revenus de l'organisation.

N'oublions toutefois pas qu'un rapport exploitable et riche est un rapport construit à partir de données fiables, bien construites et classifiées, et de qualité. La richesse des analyses du CRM analytique repose donc sur la qualité des données qui lui sont fournies. Nous en reparlerons plus tard dans ce travail (cf. infra p.28).

c. CRM stratégique ou collaboratif

Ce type de CRM a pour fonction principale le partage et la diffusion de l'information au travers de l'organisation, et plus précisément entre les départements qui requièrent et utilisent quotidiennement les données des clients. Ces derniers sont les départements de vente, de marketing, et de service client. Grâce à ce CRM collaboratif, une expérience entièrement cohérente peut être offerte au client,

⁷ Traduit depuis l'anglais

permettant ainsi de le fidéliser. Il s'agit en fait d'une intégration entre les différents départements. Au niveau du service marketing, ce niveau de CRM collaboratif permet de cibler de manière précise les clients. En ce qui concerne le service des ventes, il permet de collecter de nombreuses informations différentes et détaillées sur les clients afin d'en assurer un bon suivi. Peu importe quel commercial s'occupe du client, son expérience ne s'en verra pas entravée dans la mesure où l'ensemble de ses informations seront facilement accessibles auprès de tous. En d'autres mots, la communication au sein de l'entreprise est facilitée. En outre, cet outil collaboratif ne sert pas uniquement au partage de l'information en tant que tel. Il permet également de traduire l'ensemble des processus internes en CRM de manière automatisée, dont l'offre d'un produit ou service au client, son suivi complet, le tout étant organisé de manière harmonieuse et fluide au travers des différents départements (Toussaint, 2020).

Nous le savons, une organisation efficiente est une organisation qui sait communiquer facilement en interne afin que les actions d'un département aident ou influent sur les actions des autres départements de manière fluide. C'est ce que recherche l'approche collaborative du CRM. Cela offre aux entreprises un gain de temps ainsi que de productivité car toutes les informations dont ils pourraient nécessiter sont centralisées au sein de cet outil. De même, d'autres avantages de ce CRM peuvent être soulignés tels que sa capacité à stimuler la réactivité, la réduction du nombre d'erreurs suite à la méconnaissance de certaines données du client que d'autres possèdent mais pas nous, ainsi que l'accessibilité de l'information (Efficys, 2020).

d. Social CRM

Aujourd'hui, au sein d'un environnement fortement dirigé par les réseaux sociaux et la volonté du consommateur à percevoir l'importance de son existence auprès des marques, nous ressentons l'immense nécessité de se pencher sur les SCRM, c'est-à-dire les *socials CRM*. La notion de CRM social combine le concept de CRM ou de gestion de la relation client, avec celui de *social media management*, soit la gestion de réseaux sociaux ainsi que l'exploitation des données que l'on peut y trouver (Pouillard, 2020).

Le CRM social, c'est « l'intégration des activités en relation avec le client, incluant les processus, les systèmes et les technologies avec les applications émergentes des médias sociaux, afin d'engager les clients dans des conversations collaboratives et de renforcer les relations entre et avec ces clients »⁸ (Cheng, 2018). Il s'agit en quelque sorte d'une nouvelle source d'innovation pour la gestion de la relation client au travers des réseaux sociaux (Cheng, 2018).

Ici, le client est encore plus au centre des processus. Ce dernier type de CRM n'est pas des moindres, puisqu'il s'applique tant à la vente, qu'aux activités et services de support, qu'au marketing, le tout au niveau des médias sociaux (Cheng, 2018). Nous le comprenons, il s'agit du CRM qui résume et offre une solution à une grande partie de ce que nous avons observé jusqu'ici dans ce mémoire : la perpétuelle croissance du digital, les exigences et la complexité accrue des clients, et un parcours de plus en plus omnicanal.

⁸ Traduit depuis l'anglais

Voici un schéma illustrant les différences entre un CRM de type classique, et un CRM davantage orienté sur le côté social :



Figure 5 : Comparaison CRM classique et CRM social

Source : Pouillard, N. (2020). *Social CRM : quand relation client et réseaux sociaux vont de pair*. Récupéré le 3 mars 2021 de <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/social-crm#qu%E2%80%99est-ce-que-le-social-crm ?-d%C3%A9finition>

Au travers de ce schéma, nous observons que les objectifs des différents types de CRM sont les mêmes, mais que leur approche est différente. En effet, en s'impliquant sur les réseaux sociaux, une entreprise s'adonne, se contraint aux règles des consommateurs, doit s'y adapter, et devient en quelque sorte *customer centric*. L'entièreté du processus devient axé client : tout responsable de l'entreprise s'engage, la conversation est au centre des communications, la captation du client par le biais de l'un ou l'autre canal de communication est dynamique et évolutive, la valeur est orientée sur l'engagement du client, et le modèle de relations devient complexe (digital, changeant, exigeant, personnalisé).

« Le social CRM n'est pas une question de technologie. C'est une question de gens, de processus et de changements culturels nécessaires pour soutenir et faire croître une entreprise » (Pouillard, 2020).

4. Data Quality

Il est bien beau d'insister sur l'importance de la connaissance du client et de la collecte de données les concernant, de parler de gestion de la relation client et de l'importance d'implémenter une solution CRM, de rédiger des rapports afin de comprendre et de se rapprocher davantage de ses clients, mais tous ces efforts sont en vain si la qualité de l'information récoltée et analysée est faible.

Le *data quality*, c'est la base de la bonne performance d'un business ainsi que de ses résultats. En effet, des données de qualité, placées dans un contexte, vont permettre d'obtenir de l'information de qualité. L'information, c'est l'ensemble des données lorsque ces dernières ont été classifiées, organisées, et analysées de manière à ne plus se trouver à l'état brut. Elle donne un sens aux données. Si ensuite, nous mettons ces informations en action et à profit des objectifs organisationnels, nous obtenons des connaissances permettant de prendre des décisions qui, elles aussi, seront de qualité. Et

finalement, au moyen de ces connaissances, une entreprise atteint des résultats qui, in fine, seront également de qualité. Voici une figure illustrant l'immense importance de la qualité des données :

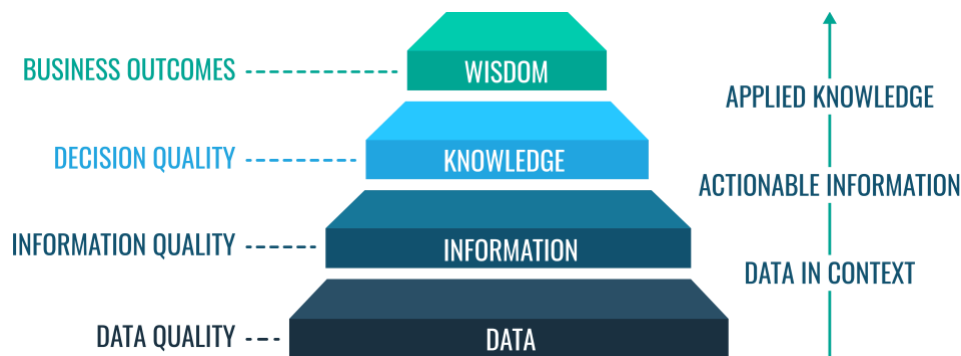


Figure 6 : Que permet la récolte de données de qualité ?

Source : Profisee. (2021). *Data quality – What, why, how, 10 best practices & more !* Récupéré le 4 mars 2021 de <https://profisee.com/data-quality-what-why-how-who/>

Dans le cadre de cette partie dédiée à la qualité des données, nous présenterons dans un premier temps une explication de ce que sont réellement les données, ainsi que de ce que signifie le *data quality*. Nous nous pencherons ensuite sur les différentes caractéristiques que peuvent posséder ce type de données ainsi que sur les procédés à mettre en place afin qu'elles restent de qualité. Par la suite, nous observerons brièvement les différents standards et critères qui encadrent les données de qualité. Nous déterminerons après cela diverses raisons pour lesquelles les données peuvent devenir de mauvaise qualité et quelles pourraient en être les conséquences pour les organisations. Nous finaliserons cette partie par la présentation d'un système de gestion, de conservation et de vérification de la qualité des données, le *Data Quality Management*.

a. Définition

Avant de définir ce que nous entendons réellement par *data quality* ou qualité des données, penchons-nous sur ce que sont les données en elles-mêmes. De manière simple, les données sont le moteur central des entreprises en ce 21^{ème} siècle, tout comme l'électricité l'était pour les industries au cours des siècles précédents. Au sein de cet environnement actuel ultra compétitif, il s'agit des fondements sur lesquels une entreprise repose, ainsi que les actifs et ressources ayant le plus de valeur. Selon la définition du New Oxford American Dictionary, des données sont « des faits ainsi que des statistiques recueillis ensembles à des fins de référencement ou d'analyse »⁹ (Mahanti, 2018). Grâce au développement des Technologies de l'Information et de la Communication, ainsi qu'à l'apparition et l'évolution des *Internet of Things*¹⁰, les entreprises sont sans arrêt confrontées à de nouvelles données, disponibles à tout moment et à tout endroit. Il existe de nombreuses catégories de données : *master data*, *reference data*, *transactional data*, *historical data*, ou encore *metadata*. Aujourd'hui, tous nos faits et gestes sont source de données à enregistrer : partage de vidéos, transactions des clients, transactions financières, données climatiques, références d'étudiants, paramètres de santé, etc.

⁹ Traduit depuis l'anglais

¹⁰ L'Internet des Objets, objets et appareils connectés à Internet

Toutes ces données sont collectées par le biais des canaux de communication et de vente, dont certains ont déjà fait l'objet d'une présentation auparavant dans ce travail (cf. supra p.14). Leur conservation se fait au sein de bases de données. Nous le comprenons donc, il existe de nombreux types de bases de données différentes. Le faible coût de stockage, les espaces presque illimités dans le Cloud, ainsi que les capacités, nombres et tailles des bases de données actuelles, ont rendu possible cette collecte et traitement croissant des données (Mahanti, 2018).

Toutefois, toutes ces données sont brutes, en nombre conséquent, et toutes ne servent pas les mêmes intérêts ni les mêmes objectifs. C'est la raison pour laquelle il est primordial pour une entreprise de pouvoir sélectionner celles dont elle a besoin, de les classer, et de les traiter. Ainsi, elle possédera des données dites de qualité. Cela signifie qu'elles sont complètes, pertinentes et actuelles, mais nous le verrons plus en profondeur par la suite (cf. infra p.30). Une bonne qualité de données est nécessaire afin de fournir un excellent service aux clients, afin de permettre une efficacité opérationnelle, afin de prendre des décisions efficaces ainsi que de mettre en place des stratégies prometteuses. Dès lors, nous pouvons définir le *data quality* comme étant « la capacité d'une entreprise à maintenir la pérennité de ses données à travers le temps, et donc leur utilisabilité dans le cadre d'opérations marketing et commerciales » (Salesdorado, s.d.). En d'autres mots, il s'agit de l'aptitude des données à pouvoir remplir leur fonction dans un certain contexte. Il est donc stratégiquement nécessaire de pouvoir conserver cette qualité de données dans le temps afin de ne pas prendre des décisions erronées sur les préférences des clients par exemple. En effet, des données qui ne sont pas de qualité peuvent mener une entreprise à développer un désavantage compétitif (Mahanti, 2018).

Dans le cadre d'une perspective orientée sur la gestion de la relation client, la qualité des données s'évalue sur leur capacité à répondre de manière adéquate aux besoins des consommateurs.

b. Caractéristiques

Il est possible de différencier deux types de *data quality* différents. D'une part, nous retrouvons la qualité intrinsèque des données, faisant référence à la donnée elle-même. Une donnée doit être juste, cohérente, et réaliste (un salaire ne peut pas être négatif par exemple). Il s'agit en quelque sorte de l'aspect inchangeable des données. D'autre part, nous retrouvons la qualité contextuelle des données. Celle-ci fait référence à la raison pour laquelle cette donnée a été récoltée ainsi que le contexte dans lequel elle a été récoltée (Mahanti, 2018).

Comme nous l'avons vu dans sa définition, les données de qualité sont des données « *fit for use* », c'est-à-dire dessinées, traitées et analysées dans le but de répondre à un objectif précis. Ainsi, il est considéré qu'elles doivent être libres de défauts et qu'elles possèdent certaines caractéristiques spécifiques. Voici ce que l'on entend par (Mahanti, 2018) :

- Libre de défauts : il s'agit d'une donnée qui est complète, correcte, valide, fiable, unique, cohérente et actuelle.
- Caractéristique spécifique : il s'agit de données qui sont contextualisées, pertinentes, compréhensibles, non ambiguës, facile à traiter, facile à comprendre, et qui possèdent un certain niveau de détail.

A partir du moment où ces caractéristiques sont respectées, la possession de données de qualité offre à une entreprise certains bénéfices. D'une part, elle peut prendre de bonnes décisions et ceci, de manière rapide. Grâce aux données contextualisées, les changements liés à l'évolution des marchés peuvent être correctement analysés et dès lors, pris comme opportunité. D'autre part, des données de qualité permettent aux organisations de se consolider au niveau de leurs processus internes et d'aligner l'ensemble des départements autour d'une même structure de données. Ainsi, les priorités et communications s'alignent elles aussi, permettant d'offrir des résultats cohérents et stratégiques. De même, les *data quality* permettent de s'accorder au niveau des processus externes avec les clients, en leur offrant une meilleure qualité dans la relation qu'ils entretiennent ensemble (MarketingEvolution, 2021).

De manière à conserver cet avantage, il est nécessaire pour les entreprises de mesurer continuellement la qualité de leurs données, et d'en effectuer des mises à jour afin d'optimiser leurs atouts. C'est un processus qui se doit d'être permanent. Pour cela, il existe plusieurs étapes successives à réaliser, portant en anglais le nom de « *Audit, Clean, Enrich* » (Bossuyt, 2020).

Lorsqu'une organisation souhaite mesurer la qualité de ses données, il est dans un premier temps nécessaire pour elle de réaliser un *Audit* de sa situation actuelle, c'est-à-dire d'analyser aujourd'hui quel type de données elle possède et comment ces dernières se comportent. En d'autres mots, il s'agit de comprendre les données actuelles dans leur ensemble, ainsi que le contexte dans lequel elles ont été récoltées et dans lequel l'organisation souhaiterait pouvoir les exploiter (Mahanti, 2018). En effet, comme nous l'avons maintenant bien compris, l'ensemble des données récoltées par une entreprise ne sont pas directement exploitables, ni même utiles dans le contexte d'une stratégie spécifique. C'est la raison pour laquelle la compréhension de ce que nous possédons est en premier lieu primordiale lorsque nous réalisons un projet d'optimisation des bases de données.

Une fois que ce diagnostic a été réalisé, il est ensuite nécessaire de nettoyer les données qui ne répondent pas aux objectifs spécifiques de l'entreprise, ou qui ne sont pas correctes. Il s'agit de l'étape du *Clean*. Nous le verrons par la suite, la possession de données de mauvaise qualité peut apporter de nombreux problèmes et désavantages à une entreprise. C'est la raison pour laquelle il est opportun de procéder au nettoyage des bases de données de manière à éliminer les possibles redondances et informations inexactes, incomplètes ou trompeuses, informations qui pourraient venir soit fausser les résultats et rapports, soit mener l'entreprise à prendre des décisions inconsistantes et mal dirigées (MarketingEvolution, 2021).

L'ultime étape est celle d'*Enrich*, c'est-à-dire d'enrichir les bases de données avec des données de qualité, et d'exécuter les actions et stratégies nécessaires au moyen d'informations véridiques et exploitables.

c. Standards

Avant toute chose, je tiens à préciser qu'il n'existe pas de type standard ou de référence standard pour la qualité des données. Le degré de qualité est conditionné par le contexte dans lequel opère une entreprise, ses objectifs spécifiques, ainsi que le budget et le temps qu'elle peut allouer à la conservation et l'amélioration des données. Toutefois, la littérature nous propose tout de même une

large liste de critères standards applicables aux données afin qu'elles puissent être de qualité pour toute entreprise.

Le nombre de critères applicables aux données est assez conséquent, puisqu'il en existe plus d'une vingtaine. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai décidé de me concentrer uniquement sur quelques-uns d'entre eux. L'ensemble des prochaines descriptions sont issues du livre « *Data Quality : Data dimensions, Measurement, Strategy, Management and Governance* » (Mahanti, 2018), ainsi que du site internet « *What is Data Quality* » (MarketingEvolution, 2021).

Le premier critère est celui de la précision et de l'exactitude des données (*accuracy*). Il s'agit du degré auquel la donnée est capable de représenter la réalité et de décrire correctement l'environnement dans lequel elle est exploitée. Dans le cadre d'une bonne gestion de la relation client, l'exactitude de ces données permet aux entreprises de contextualiser le parcours du client afin de le personnaliser et de lui offrir des produits ou services qui répondent exactement à ses besoins.

Le second critère est celui de l'intégrité des données (*integrity*) selon lequel les données doivent suivre certaines règles et standards de rédaction. L'ensemble des données doivent être valides ainsi que traçables. Une bonne gestion de la relation avec les clients est basée sur des données valides, bien rédigées, ainsi que facilement récupérables à tout moment au sein de l'entreprise.

Le critère suivant est celui de la consistance des données (*consistency*). Lorsque nous parlons de consistance, nous parlons également de cohérence. Cela fait référence au fait que les données doivent être les mêmes entre un support et un autre. Une cohérence doit également exister à différents moments dans le temps. Une inconsistance des données pourrait mener une entreprise à se retrouver face à un département qui gère certaines données d'un client, et un autre département qui pense utiliser les mêmes données, mais qui en réalité, s'avèrent ne pas être les mêmes. Cela peut poser de nombreux problèmes lors d'un contact avec le client.

Le quatrième critère est celui de la disponibilité et accessibilité des données (*disponibility* et *accessibility*) et est un critère selon lequel les données doivent pouvoir être utilisables à tout moment par un employé qui en aurait besoin. L'accessibilité de ces données fait référence à la possibilité d'avoir accès à ces dernières, de les localiser, de les obtenir et de les visualiser. Ce processus doit être rendu rapide afin que les données puissent être perçues comme étant de qualité.

Finalement, le dernier critère qui sera mis en avant au sein de ce travail est l'un des plus important dans la mesure où il fait référence à la sécurité des données (*security*). En effet, il est primordial que l'accès aux données soit régulé, limité et réglementé afin que seules les personnes devant les exploiter puissent y avoir accès. Il s'agit d'un pilier clé dans la définition de ce que représente la qualité des données, ainsi qu'un pilier clé au niveau de la confiance qu'accordent les clients à une entreprise (au travers des normes RGPD¹¹ par exemple).

Cependant, comme nous l'avons précisé juste auparavant, la liste des critères que doivent respecter les données afin d'être de qualité est beaucoup plus ample que ce qui ne vient d'être présenté. De

¹¹ Règlement Général sur la Protection des Données

nombreux autres critères tels que la précision, la facilité de manipulation, l'objectivité, la pertinence, la facilité d'interprétation, la fiabilité, ainsi que le format des données, sont bien évidemment à prendre également en considération (Mahanti, 2018).

d. Bad data quality

Si nous évoquons si amplement l'importance de la qualité des données, c'est parce que beaucoup d'entreprises aujourd'hui ne prennent pas encore conscience de ce challenge et manipulent des données brutes, de mauvaise qualité, et qui ne répondent dès lors pas aux attentes de l'organisation, ni aux attentes de leurs clients. Ces *bad data quality* sont aujourd'hui un défi primordial à résoudre afin de rester compétitif. En effet, 40% des entreprises échouent dans l'atteinte de leurs objectifs, la cause étant la mauvaise qualité des données lors de la planification et de l'exécution de leurs plans d'action (Mahanti, 2018). De même, environ 40% des données que possèdent les entreprises sont considérées comme étant inexactes (Salesdorado, s.d.). Mais quelles sont les sources de cette mauvaise qualité de données, et qu'impliquent-elles concrètement au sein des entreprises et en ce qui concerne leurs performances ?

Voici une liste non-exhaustive de différentes raisons pour lesquelles les données peuvent être de mauvaise qualité (Mahanti, 2018) :

- Entrée de données manuelle : l'humain est susceptible de faire des erreurs et fautes de frappe.
- Faille dans les processus de saisie des données : certains champs qui se doivent être numériques (date par exemple) laissent l'entrée à d'autres types de caractères.
- Vieillesse des données : d'où l'importance d'actualiser et de maintenir constamment ses données. Près de 70% des données CRM deviennent obsolètes annuellement.
- Processus managériaux mal définis : organisations qui mettent un point d'attention sur la performance et rapidité des employés plutôt que sur les informations qu'ils récoltent.
- Migration de données : modification ou perte de données lors du transfert d'une base de données à une autre, à cause de modèles de données qui ne s'ajustent pas aux nouvelles architectures par exemple.
- Intégration de données : de différentes provenances (parfois conflictuelles) au sein d'une nouvelle technologie.
- Programmes automatiques de nettoyage de données : nettoyer des milliers de données manuellement est infaisable, mais laisser un robot seul nettoyer les données peut entraîner des bugs techniques ou des incompréhensions homme/machine.
- Changements organisationnels : acquisition ou fusion d'entreprises (et fusion de bases de données qui provoquent des duplications ou inconsistances), mondialisation (et incohérences de formats de données, exigences légales), restructurations, et changements au sein de l'environnement externe (politico-légaux, financiers, etc.).
- Mises à jour de bases de données et de systèmes : prenant en considération comment les données devraient être et non comment elles sont effectivement.
- Purification des données : nettoyage automatique de certaines données lorsqu'elles ont passé une certaine date limite.
- Manque de compréhension collective : les données sont utilisées par l'ensemble des départements d'une entreprise qui n'en font pas les mêmes usages.

- Manque d'expertise : dans la mesure où une entreprise ne possède qu'un seul gestionnaire de données et que le reste des employés ne les comprennent pas aussi profondément.
- Manque de standards et dictionnaire de données : manque de règles communes entre les différents départements en ce qui concerne l'encodage de certaines données ou l'utilisation de certains termes (*client* ou *customer* par exemple), pouvant ainsi mener à de l'incompréhension.
- Propriété et gouvernance des données : quand la propriété, transparence, responsabilité, ou gestion est limitée, cela mène à une mauvaise qualité des données.
- Piratage : corruption, vol ou suppression de données.

Ces raisons mènent les entreprises à posséder des données de mauvaise qualité. La possession de ce type de données peut avoir des répercussions plutôt négatives sur certaines organisations. Dans un premier temps, cela implique une augmentation des coûts opérationnels (une étude réalisée par le Data Warehouse Institute indique que ces coûts supplémentaires peuvent atteindre les 72%), ainsi qu'une perte de temps en ce qui concerne la recherche de données. Ceci se répercute implicitement sur le contentement des employés au travail. Ensuite, la satisfaction des clients se voit également détériorée dans la mesure où ils ne sont pas pris en charge de manière personnalisée (cette même étude indique que cette diminution de satisfaction des clients peut atteindre 67%). Dès lors, ceci met en route un cercle vicieux au sein duquel un client insatisfait est un client qui ne réitérera pas son achat. L'entreprise perd de cette manière une partie de ses revenus (cette perte de revenus peut atteindre les 54%), ainsi qu'une partie de sa crédibilité aux yeux du public. De même, il est important de réaliser que des données de mauvaise qualité au niveau des comptes clients complique la réalisation d'une bonne segmentation des consommateurs et ainsi, empêche l'offre de produits ou services personnalisés. De plus, des lacunes en ce qui concerne la connaissance des caractéristiques personnelles de ses clients, essentiellement en ce qui concerne son historique, restreint une entreprise dans ses processus d'évolution et de développement de ses produits ou services en réponse aux exigences croissantes des clients. En outre, se reposer sur des données de faible qualité signifie prendre des décisions à partir de variables incorrectes et donc, des décisions inefficaces. A terme, cela réduit les performances de l'entreprise (Mahanti, 2018).

L'ensemble de ces impacts peuvent être classés en quatre catégories : les impacts financiers, les impacts sur la satisfaction des clients ainsi que sur la confiance du public envers l'organisation, les impacts sur la productivité, et l'ensemble d'autres risques tels que des risques pour investir, de concurrence, etc. (Mahanti, 2018).

e. Data Quality Management

De manière à se conformer à l'ensemble des nécessités relatives à la qualité des données, les entreprises peuvent se tourner vers un *Data Quality Management*, c'est-à-dire « l'implémentation de politiques, de processus et de technologies qui font respecter les normes de qualité des données » (MarketingEvolution, 2021). Il s'agit en d'autres mots d'orienter une entreprise vers ses données, leur exploitation, leur sécurité, et leur justesse. Cela peut se réaliser par l'implémentation d'une *Data Gouvernance*, c'est-à-dire une structure de gouvernance des données spécifique au sein de l'entreprise, spécialisée dans le traitement des données et le respect des normes qui y sont relatives.

Comme nous l'indique Bauman (2021), le *Data Quality Management* permet aux entreprises de développer des processus spécifiques au contexte dans lequel elles opèrent de manière à améliorer et d'optimiser les données à des fins d'analyse et de prise de décisions, ainsi que de donner du sens aux données. En effet, au travers du développement d'une telle structure, une organisation établit un cadre ainsi que des règles spécifiques qui seront communes et appliquées par l'ensemble de ses départements. Cela servira de base d'information permettant de comprendre l'organisation au travers des données qu'elle exploite, ainsi que d'en donner une image claire et réaliste. En d'autres mots, le *Data Quality Management* introduit des politiques et processus pour conserver la qualité des données présentes dans l'entreprise.

5. Conclusion

Au travers de ce premier chapitre concernant la gestion de la relation client, nous avons pu observer l'important changement qui s'est produit au niveau du comportement des consommateurs ces dernières années. Aujourd'hui en nécessité de rapidité, de produits et de services de haute qualité, de personnalisation de leur offre, et d'individualisation de leurs parcours et communications personnelles, les clients sont de plus en plus exigeants et imposent de nombreux enjeux nouveaux aux entreprises. Celles-ci se retrouvent dans l'obligation de se centrer autour du client afin de développer des stratégies et processus qui, premièrement, auront pour but de les satisfaire. En effet, rappelons que les consommateurs d'aujourd'hui sont de plus en plus volatiles s'ils ne sont pas totalement satisfaits par un produit ou un service, et ceci à cause de la présence importante d'entreprises concurrentes, et dès lors, d'offres similaires pour les consommateurs.

Les moyens de communication et canaux de communication entre ces deux parties se sont également développés, permettant aux consommateurs de partager de nombreuses informations personnelles les concernant, essentiellement en ce qui concerne leurs besoins et nécessités. Ainsi, les organisations peuvent utiliser ces informations de manière stratégique afin de répondre, le plus rapidement et précisément possible, aux exigences du public. Afin de rendre plus efficace l'exploitation de ces données, celles-ci sont stockées au sein d'un logiciel CRM, logiciel qui se trouve être un outil stratégique pour une organisation si elle en fait bon usage.

Toutefois, nous avons observé que l'abondance de ces données ne sont pas toujours de valeur pour l'entreprise. Il est alors nécessaire pour cette dernière de les traiter et d'en faire le tri afin de ne conserver que les données de qualité, données qui permettront de répondre correctement à ses objectifs ainsi qu'à sa stratégie. Ainsi, elles auront entre leurs mains des informations riches, complètes et exactes leur permettant de mener, gérer et contrôler au mieux la gestion de leur relation client.

Chapitre 3 – La gestion en temps de crise

1. Introduction

Depuis le mois de mars 2020, le monde entier est confronté à la crise sanitaire du Covid-19. Depuis plus d'un an, cette nouvelle pandémie impacte l'ensemble des pays, l'ensemble des industries, ainsi que l'ensemble de la population, tous devant dorénavant réorganiser leurs objectifs et impératifs autour de la santé et de la sécurité de chacun. En effet, cette crise sanitaire, caractérisée par son extrême facilité de contamination, a provoqué de nombreuses périodes de confinement dans de multiples pays à travers de monde, obligeant la population à rester chez elle, et les entreprises à développer le *homeworking*¹². Cela les a ainsi menées à revoir leurs processus internes, ainsi que leur manière de servir les consommateurs. En effet, il a fallu continuer à leur offrir des produits et services de qualité, mais en y ajoutant les paramètres de sécurité et de distanciation. Nous observons dès lors que cette crise sanitaire mondiale a bouleversé en de nombreux points la gestion opérationnelle, stratégique, et relationnelle des entreprises. De même, les entreprises se sont vues et se voient actuellement toujours dans la nécessité de modifier et d'adapter leurs valeurs, leurs standards et leurs comportements à ce nouvel environnement dynamique et hautement incertain.

Nous avons pu observer dans le premier chapitre de ce mémoire (cf. supra p.4) que le client était l'oxygène faisant tourner une organisation. Ils sont ceux qui apportent des bénéfices, c'est-à-dire ceux qui fournissent de l'essence pour faire tourner le moteur de l'entreprise. Selon l'article « Customer experience in the new reality » publié par KPMG (2020), les transactions commerciales ainsi que les interactions entre l'entreprise et son client suivent normalement un rythme constant, une cadence permettant en permanence aux entreprises de générer des revenus afin d'alimenter leur stratégie. Ce rythme permet de développer des relations de valeur et de longue durée entre le client et l'organisation (KPMG, 2020).

Cependant, en réponse aux obligations nationales de confinement, les clients se sont retrouvés plus que jamais obligés d'utiliser les canaux de communication et de vente online, et leur comportement ainsi que leurs attentes envers les entreprises se sont directement modifiés. Nous faisons en quelque sorte face à de nouveaux consommateurs : des consommateurs de crise. Dans son rapport « Consumers and the new reality », KPMG (2020) déclare que leurs exigences en termes de rapidité de communication, de réception immédiate de produit ou de personnalisation s'est accrue, obligeant les entreprises à revoir l'ensemble de leurs procédés de manière online, ainsi que d'augmenter leurs investissements liés aux interactions avec les consommateurs. Ceci fut bien plus compliqué pour les organisations qui n'étaient pas encore suffisamment développées en ligne, que pour les leaders de solutions digitales. Toutefois, ces derniers ont tout de même fait face à des enjeux en ce qui concerne la gestion de la relation client.

Ce qui était considéré auparavant comme étant une bonne expérience client, n'est depuis un an plus suffisant et requiert de la part des entreprises une réflexion sur la manière dont développer cette expérience en fonction du contexte actuel.

¹² *Homeworking* = Travail depuis la maison, télétravail

Dans le cadre de ce chapitre dédié à la gestion en temps de crise, nous définirons dans un premier temps le concept de crise ainsi que ses implications. Nous observerons que les impacts n'ont pas été, et ne sont toujours pas, similaires au sein de différents secteurs et industries. Ceux-ci vivent cette situation de manière différente, comme opportunité ou comme menace. Nous nous pencherons ensuite sur les changements organisationnels généraux qui ont été imposés aux entreprises suite à l'apparition du Covid-19 et aux obligations de confinement et de distanciations sociales qui en ont résulté, avant de nous concentrer sur l'un de ces changements en particulier : celui de la gestion de la relation client. Nous observerons en profondeur la nouvelle réalité du consommateur de crise, ainsi que les défis auxquels sont confrontées les organisations pour maintenir l'engagement de leurs clients au sein de ce contexte incertain. Ainsi, nous aurons une ample vision de la manière dont la crise sanitaire du Covid-19 a bouleversé la gestion de la relation client, ainsi que des actions à mettre en place pour y remédier.

2. La crise

Avant de nous pencher sur les changements organisationnels généraux qui peuvent survenir en temps de crise, et avant de nous concentrer sur la gestion de la relation client en temps de crise, il est important de comprendre ce qu'est une crise ainsi que ce qu'elle implique au sein d'une société et des organisations en général.

Une crise peut être définie comme étant « tout événement qui survient brusquement, qui provoque la déstabilisation d'une organisation (un Etat, une entreprise, etc.) et qui s'accompagne d'une forte charge émotionnelle faisant perdre à cette organisation ses repères » (Portail de l'IE, s.d.). En outre, une crise d'entreprise peut être perçue comme étant « une perturbation de la gestion quotidienne de l'entreprise sur le long terme » (Ionos, 2020). Dans le cas de la crise à laquelle nous faisons actuellement face, ce brusque événement est de type sanitaire, ce qui nous mène à également définir ce qu'est une crise sanitaire. Il s'agit « d'événements touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité, dans une région donnée ou la planète entière » (Le Parisien, 2016). Ainsi, nous comprenons la dangerosité d'une telle crise sur l'humain, et la nécessité pour ce dernier de se protéger en limitant ses rapports sociaux. Dès lors, ses déplacements se voient limités (de manière obligatoire au vu de l'état d'urgence déclaré par de nombreux états dans le monde) et ses rapports relationnels et commerciaux avec les entreprises se voient modifiés.

De manière à affronter une crise et à pouvoir la contrôler sur certains aspects, il est important pour les entreprises d'adopter certains processus de gestion spécifiques à cette période spéciale. Ainsi, nous pouvons parler de gestion en temps de crise. La gestion de crise a pour objectif de « prévenir une crise majeure ou de la surmonter et d'en assurer le suivi. Elle permet de définir toutes les mesures qui servent à prévenir ou à contrôler une crise. Elle sert à maintenir le fonctionnement d'une entreprise et, une fois la crise surmontée, à tirer des conclusions pour éviter de futures crises » (Ionos, 2020). Différents défis incombent à cette gestion de crise (Ionos, 2020) :

- Une connaissance profonde de la structure de l'entreprise ainsi que de son secteur d'activité de manière à pouvoir planifier des mesures complètes et correctes de gestion.
- La prise de décisions rapides malgré l'environnement incertain et le manque d'information.
- L'implémentation de mesures durables et cohérentes malgré la limitation de ressources.

Nous le savons, tout type de crise impacte d'une certaine manière le monde du travail. Selon une étude de l'Organisation Internationale du Travail (2021) sur les impacts du Covid-19 dans le monde du travail, il ressort que ses effets se font essentiellement ressentir au niveau de trois indicateurs : le taux de chômage, le sous-emploi, et les revenus du travail. Le chômage est estimé à la hausse, avec une augmentation moyenne de 13 millions de personnes au chômage en 2020, alors que ce nombre était de 188 millions en 2019. Le sous-emploi fait référence à la baisse d'emploi au sein de certains secteurs davantage touchés par la crise, tels que les secteurs du tourisme, des services ou encore du commerce de détail. Cette baisse d'emploi résulte des mesures de quarantaine imposées pour contrer la propagation du virus, ainsi que de la baisse de l'activité économique. La diminution des revenus du travail est estimée à environ 1 720 000 000 dollars, affectant de manière négative les habitudes de consommation de biens et services (OIT, 2021).

Toute crise impacte le comportement des consommateurs ainsi que des entreprises, mais cette crise sanitaire qui dure depuis plus d'un an maintenant le heurte d'autant plus. De nombreux mécanismes ont dû être mis en place afin de répondre à cette déstabilisation de l'environnement d'achat et de travail, mais d'autres ont simplement été imposés comme conséquences de la crise. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur la manière dont la crise a impacté de manière distincte différents secteurs, que cela soit de manière positive ou négative. Nous pourrons ensuite commenter brièvement les changements organisationnels généraux qui ont été imposés par la crise, ainsi que les mesures qui ont été prises par les organisations pour s'adapter à ce nouvel état sociétal. Par la suite, nous nous concentrerons davantage sur l'un de ces changements, la gestion de la relation client.

3. Les impacts sur différents secteurs

Les effets du Covid-19 sur la gestion de la relation client ne sont pas les mêmes en fonction du secteur que l'on analyse, du type d'industrie que l'on observe, ou encore si l'entreprise opère en B2B ou en B2C. Ses impacts peuvent être en tous points différents, menant pour certains à des situations négatives et menaçantes, et d'autres à des situations positives et d'opportunités. Dans cette partie du travail, nous comparerons les différents types de sociétés, de secteurs et d'industries de manière à observer les différents impacts qu'a occasionné la pandémie.

Au tout début de la crise, McKinsey & Company a réalisé une étude sur les perspectives espérées de récupération de différents secteurs qu'ils estimaient être menacés par la crise. Dans cette étude « Responding to Covid-19 : Addressing the economic impact of the crisis », McKinsey & Company (2020) déclare qu'alors qu'une récupération des entreprises vendant des produits de consommation ainsi que des produits électroniques étaient déjà prévue pour le second trimestre de l'année 2020 (essentiellement grâce au développement des webshop et de la vente online), l'industrie automobile, du pétrole et gaz, et de l'aviation espéraient une récupération dans le courant du troisième trimestre. Une remontée du tourisme et de l'hôtellerie n'était pas espérée avant la fin de l'année 2020. A quelques mois près, ces prévisions se sont avérées être correctes. Les secteurs ayant pu s'adapter dès le début de la crise profitent aujourd'hui de la crise. A l'inverse, ceux dont une récupération rapide n'étaient pas espérée sont aujourd'hui encore menacés par la crise. C'est ce que nous allons observer dans la suite de ce point.

Dans un premier temps, concentrons-nous sur les différents secteurs qui ont été touchés négativement par les effets du Covid-19. Selon une étude réalisée en 2020 par Expectra (Lucron, 2020), les secteurs les plus touchés sont les suivants : le secteur des services aux entreprises, le secteur de la construction, le secteur du commerce et du commerce de détail non-alimentaire offrant des services physiques, le secteur de l'industrie, le secteur de l'Horeca (diminution de 13% de leur chiffre d'affaires en Belgique d'ici 2022) et du tourisme, ainsi que les secteurs culturels et de l'événementiels (diminution de 22% de leur chiffre d'affaires en Belgique d'ici 2022). Le secteur de la construction a dû faire face à l'arrêt temporaire des chantiers suite au premier confinement, et des retards au niveau des délais de livraison par la suite. Le secteur du commerce s'est également vu impacté au début de la crise avec une baisse importante des transactions commerciales, impactant les revenus de ces entreprises et dès lors, certains investissements qui étaient planifiés. En effet, ils se retrouvent soumis par les consommateurs à une pression sur les prix, à des exigences et attentes accrues, ainsi qu'à des normes de sécurité sanitaire dans les commerces physiques. Finalement, le secteur de l'industrie s'est également vu impacté par des baisses drastiques de production suite à une baisse de la demande liée aux restrictions et à une diminution du pouvoir d'achat des consommateurs, leur volonté étant de prioriser les achats considérés comme étant essentiels (Economie, 2021 ; Lucron, 2020).

Une étude supplémentaire réalisée par McKinsey & Company sur les impacts économiques de la crise nous offre une liste des métiers les plus vulnérables au travail à distance et au confinement. D'après cette étude « Responding to Covid-19 : Addressing the economic impact of the crisis », McKinsey & Company (2020) nous indique que nous retrouvons dans cette liste les métiers liés aux services alimentaires, aux services clients, à la production, au soutien administratif, à la construction, pour ne citer que les plus impactés. De même, parmi les secteurs les plus touchés et dont les impacts se feront ressentir à long terme, nous pouvons nommer le commerce de l'aéronautique (la cause étant la difficile récupération de certains fournisseurs localisés dans des pays du tiers monde), l'aviation et les voyages (suite aux obligations de confinement), l'industrie du pétrole et du gaz (la cause étant une offre excédentaire à la demande), l'industrie automobile (la cause étant une baisse de la demande et de la production), ainsi que les compagnies d'assurances (la cause étant des taux d'intérêts en baisse).

Par la suite, voici certains secteurs qui ont conservé de bonnes performances malgré les circonstances actuelles : le secteur de l'énergie, de la comptabilité et de la finance, ainsi que des télécommunications (Lucron, 2020 ; PWC, 2020). En ce qui concerne le secteur financier et plus particulièrement celui des banques, l'étude « Consumers and the new reality » réalisée par KPMG (2020) nous indique que 96% des consommateurs déclarent avoir tout autant confiance en leur banque en temps de Covid-19 qu'en temps normal.

Finalement, certains autres secteurs ont été impactés positivement par la crise sanitaire. Il s'agit des secteurs de l'informatique, de la technologie, ainsi que des secteurs commerciaux qui ont réussi à se familiariser parfaitement avec la vente à distance et le commerce en ligne. C'est en effet le cas pour les géants d'internet et les sites d'e-commerce qui, suite à l'obligation de confinement des consommateurs, ont vu le nombre de commandes online s'accroître. C'est également le cas pour les plateformes de streaming, les services d'activités sportives et de bien-être depuis le domicile, les laboratoires pharmaceutiques, ou encore les marketplace¹³. En d'autres mots, les gagnants ou du

¹³ Application online qui fournit des biens et des services par le biais d'intermédiaires

moins, ceux qui profitent de cette situation de crise, sont ceux qui offrent tout ce qui s'achète en ligne et se consomme à domicile. A titre d'exemple, au début de la pandémie, la France a enregistré une hausse de 230% de demandes de livraison de nourriture à domicile, une hausse de 160% des services du secteur alimentaire, ainsi qu'une hausse de 150% de demandes pour les entreprises offrant des solutions de vidéoconférence et de formation à distance. Il apparaît clairement que durant cette période de confinement, les consommateurs se sont fidélisés seuls aux entreprises offrant des services à domicile et sécurisés (Lenglet, 2021 ; PWC, 2020 ; Smith, 2020).

4. Les changements organisationnels

La crise sanitaire causée par le Covid-19 a entièrement modifié la manière dont les entreprises opèrent, et ceci à de nombreux niveaux organisationnels. Pour beaucoup d'entre elles, cette pandémie et l'arrêt partiel de l'économie les a incitées à revoir leur organisation et à mettre en place un management de crise afin de maîtriser les effets du Covid-19 et de les transformer en opportunité afin de pouvoir se développer avec. Nous le comprenons dès lors clairement, c'est l'ensemble des organisations au niveau interne et externe qui a été impacté, et non pas uniquement quelques-unes de leurs activités.

De même, ce ne sont pas uniquement les entreprises du secteur privé qui ont été touchées, mais également l'ensemble des entreprises publiques ainsi que les activités économiques, éducatives, culturelles, et artistiques. Face à l'ensemble de ces changements, les entreprises sont, depuis plus d'un an, confrontées à de nombreux défis et enjeux qui induisent des changements au niveau des fondements de leur organisation (Meier, 2020). Nous les développerons brièvement avant de nous concentrer, comme l'indique le sujet principal de ce mémoire, sur les changements relationnels et de gestion de la relation client liés à la crise du Covid-19.

La première adaptation à laquelle les entreprises ont dû faire face est celle du télétravail et de l'ensemble des coûts qui y sont liés. Dans un premier temps, nous pouvons citer la nécessité de fournir aux employés du matériel informatique performant afin qu'ils puissent travailler depuis chez eux. Cela a un coût pour les organisations qui doivent pouvoir fournir à l'ensemble de leurs employés un ordinateur portable, ainsi que les accessoires qui vont avec. De même, il faut pouvoir s'assurer que l'ensemble des programmes internes à l'entreprise puissent être compatibles avec le serveur personnel de chacun, ce qui induit également un coût en ce qui concerne le temps passé à ces adaptations. Un défi majeur se pose également en termes de sécurisation des données lorsqu'elles sont traitées en dehors de l'entreprise elle-même. Il est ensuite important de prendre en compte le coût social et humain qu'implique un passage au télétravail, ou un travail alterné entre présentiel et distanciel. L'isolement social prolongé peut avoir des répercussions sur les performances de certains employés. Ceci pose un nouvel enjeu aux organisations et essentiellement aux départements des ressources humaines qui se voient dans le devoir de contrôler le bien-être continu de ses employés, quel que soit l'endroit où il se trouvent. La crise du Covid-19 et le passage des entreprises en distanciel partiel implique finalement un coût en ce qui concerne l'intelligence collective. En effet, dans la mesure où une partie des travailleurs ne se trouve pas constamment sur le lieu de travail, cette dernière s'en voit impactée. Il est également possible de faire face à des collaborateurs se détachant progressivement de la mission de l'entreprise et se désengageant (Meier, 2020).

Cependant, cette intelligence collective se voit-elle uniquement impactée négativement ? Le fait de ne pas se déplacer jusqu'au lieu de travail permet d'avoir plus de temps pour se consacrer à ses tâches organisationnelles. Ainsi, la productivité peut certainement être accrue. De plus, les réunions par vidéoconférence permettent de reproduire les relations physiques presque identiquement. Nous pourrions dès lors plutôt percevoir ce concept d'intelligence collective comme grandissant. Il est donc intéressant de nous interroger à nouveau : la littérature ne nous présente-t-elle pas un portrait trop négatif des mutations liées à la crise ? Le passage au télétravail n'a-t-il pas justement permis aux entreprises de saisir des opportunités de valeur ? Je tends à penser que l'ensemble des coûts liés au *homeworking* sont presque sans importance si l'on considère la croissance en performances et en productivité que certaines entreprises ont enregistré depuis le passage au travail à domicile. Certes, tous les secteurs ne sont pas capables de travailler perpétuellement à distance à cause du caractère spécifique de leurs activités, mais le télétravail n'a pas apporté que coûts et contraintes aux entreprises. Qu'en sera-t-il du futur ? Schéma hybride entre présentiel et distanciel ? Cela dépendra certainement de choix personnels et différents de chaque entreprise. Ce que nous pouvons par contre constater, c'est que le choix du télétravail sera de plus en plus accepté.

Il est ensuite primordial de parler de l'activité économique en général des entreprises. Selon une étude réalisée par Mazars (une société d'audit et de conseil) en 2020 suite au premier confinement, étude portant sur les priorités des entreprises en temps de Covid-19, nous observons que 62% des entreprises y ayant répondu déclarent que leurs activités se sont vues en baisse, contre 12% qui affirment qu'elles se sont accrues. Parmi les difficultés et adaptations les plus douloureuses, nous retrouvons les suivantes : un pilotage de l'entreprise et de ses activités à très court terme, les habitudes en ce qui concerne la manière de travailler (essentiellement avec le télétravail) et le management des employés à distance, des difficultés au niveau du financement, une prise de conscience du fait que les systèmes d'information, bases de données et outils relatifs ne sont pas ou plus adaptés, et l'apparition de litiges entre les clients, fournisseurs et collaborateurs (Mazars, 2020).

Finalement, les effets de la pandémie actuelle se sont également fortement fait ressentir au niveau de la gestion de la relation client ainsi qu'au niveau des attentes de ces derniers. Dans la suite de ce chapitre, nous nous concentrerons sur l'évolution de leurs comportements, de leur engagement, ainsi que de leur expérience auprès des organisations.

Nous pouvons en définitive résumer en quelques points synthétiques les plus grands changements organisationnels auxquels les entreprises doivent faire face depuis le début de la crise du Covid-19. Dans son rapport « Systems Resilience », Accenture (2020) nous permet de les synthétiser de la manière suivante :

- Défi lié à la continuité des activités quant à la déstabilisation des chaînes d'approvisionnement, la modification des points de contact entre l'entreprise et ses clients, etc.
- Accroissement des transactions dû au passage online de la majorité des activités ou à l'inverse, baisse de la demande due au pouvoir d'achat restreint.
- Défi de prise de décisions en temps réel via l'exploitation de données à peine collectées, de manière à rebondir immédiatement aux évolutions de cet environnement instable, incertain et dynamique.
- Productivité différente liée au passage du travail en présentiel au travail en distanciel et risques liés à la connectivité et à la sécurité.

- Défi de cyber sécurité et de protection des clients, des collaborateurs, ainsi que des systèmes d'information et de données.

5. La gestion de la relation client

Dans les périodes d'incertitudes comme celle que nous traversons depuis maintenant une année complète, les clients, leurs comportements ainsi que les contrats ont tendance à subir d'importants changements. Cette incertitude peut se mesurer à trois niveaux : celle liée à la menace sanitaire qui persiste, celle liée à l'ampleur des conséquences économiques de cette crise, et celle liée à l'évolution du comportement des consommateurs, majoritairement leur comportement digital. Toutefois, en période d'incertitude, les entreprises dépendent essentiellement de bonnes et fortes relations avec leurs clients. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai décidé d'orienter mon mémoire sur la gestion de la relation client. Car en temps de crise, il est important de placer l'accent stratégique sur ces derniers (Ionos, 2020).

Comme nous l'avons vu précédemment, le parcours des clients s'est fortement vu modifié depuis le début de la crise du Covid-19, essentiellement au travers du passage de relations et achats physiques à des processus presque totalement online. Ce passage au digital induit un sentiment de connexion plus ample, ainsi que d'instantanéité. Ainsi, la nouvelle réalité des consommateurs de crise est celle-ci : ils attendent des organisations que ces dernières soient davantage présentes, et offrent des interactions meilleures, plus rapides, plus certaines, plus transparentes, et moins coûteuses, comme nous l'indique KPMG (2020) dans son étude « Consumers and the new reality ».

Face à l'obligation de confinement, nous avons observé de nombreuses mutations au niveau de l'attitude des consommateurs, devant s'adapter aux contraintes financières qui s'imposent à eux ainsi qu'à un nouveau mode de consommation digital qui n'était pas commun pour tous. Certains de ces comportements étaient déjà présents auparavant et se sont vus accélérés dès le début de la crise, mais d'autres sont apparus avec la crise et sont en tous points venus modifier le cycle de vie ainsi que les attentes des consommateurs.

Dans le cadre de cette partie dédiée aux impacts de la crise du Covid-19 sur la gestion de la relation client, nous aborderons trois points qui me semblent essentiels lorsque l'on approche ce sujet. Dans un premier temps, nous observerons l'évolution de la popularité de différents logiciels CRM ainsi que de leur demande depuis le début de la crise. Cela nous permettra de comprendre à quel point une prise de conscience de l'importance d'une bonne gestion de la relation client s'est développée dans l'esprit des dirigeants d'entreprises. Nous nous pencherons ensuite sur la nouvelle réalité des consommateurs, la manière dont la pandémie les a affectés, et ce que cela implique au niveau de leur comportement envers les marques. Nous examinerons également la nouvelle expérience qu'ils souhaitent vivre auprès de ces dernières, ainsi que la manière dont cette expérience a dû être adaptée en comparaison à un parcours hors crise. En d'autres mots, nous reverrons entre autres la *customer journey*, mais en période de pandémie. Finalement seront présentés quelques défis auxquels les organisations doivent et devront faire face afin d'optimiser cette gestion de la relation avec les clients en temps de crise. Nous reverrons entre autres les concepts de *customer centricity*, d'approche multicanale, ainsi que de *data quality* afin de comprendre ce qui a changé le plus depuis le début de la crise, et comment s'y adapter.

a. L'évolution des CRM

Nous l'avons maintenant bien compris, la crise sanitaire que nous vivons actuellement a entraîné une nécessité pour les entreprises de s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs. Pour cela, la possession d'un logiciel CRM de qualité n'est plus une option. Cela est devenu une nécessité pour les organisations afin de collecter de nombreuses données sur leurs clients, de leur proposer un service personnalisé, et de maintenir une excellente relation avec eux. Afin de comprendre à quel point les entreprises ont pris conscience de l'importance de posséder un CRM complet et de qualité, nous allons brièvement observer l'évolution des chiffres d'affaires de différentes entreprises offrant ces solutions CRM.

Salesforce est une entreprise proposant des solutions de gestion de la relation client sous la forme d'une plateforme CRM permettant de conserver, d'analyser, et de partager au sein de l'organisation, l'ensemble des données récoltées sur leurs propres clients (cf. supra p.22). Il est considéré comme étant le leader au niveau mondial des solutions CRM. Si nous comparons le chiffre d'affaires annuel que Salesforce a réalisé en 2019 et en 2020, une hausse de 20% du chiffre d'affaires a été enregistrée durant (seulement) le troisième trimestre de 2020, s'élevant ainsi à 5,42 milliards de dollars pour ce même trimestre. L'ensemble des prévisions qui avaient été réalisées pour la fin de l'année 2020 ainsi que pour 2021 ont également dû être revues à la hausse (Salesforce, 2021).

Dynamics 365 est un autre exemple d'outil CRM, appartenant au géant Microsoft. D'après Satya Nadella, CEO de Microsoft, « nous avons assisté à deux ans de transformations numériques en deux mois » (Gros, 2020). Nous faisons à nouveau référence ici aux résultats réalisés par l'entreprise durant le troisième trimestre de l'année 2020. Au sein de Microsoft, la solution CRM de Dynamics 365 est reprise aux côtés d'Office 365 et d'Azure, dans la catégorie du « Commercial Cloud ». Durant cette période de trois mois, le chiffre d'affaires de ce service Cloud a enregistré une augmentation de 39% par rapport à la même période de l'année 2019. A lui seul, Dynamics 365 aurait généré une croissance de revenus de 47% (Gros, 2020).

Ces croissances de chiffre d'affaires peuvent être expliquées de la manière suivante. Ces entreprises ont profité de la crise pour exploiter leurs solutions ainsi que pour couvrir l'ensemble des besoins commerciaux et marketing dont leurs entreprises clientes ont commencé à nécessiter d'urgence. Suite aux mesures de confinement, les consommateurs se sont tournés vers l'achat en ligne massif. Selon Bertrand (2021) dans les Echos, la croissance du e-commerce aurait atteint un pourcentage de croissance de 100% durant le confinement, obligeant les entreprises à traiter un nombre exponentiel de demandes, ce à quoi beaucoup n'étaient pas habituées (Fontaine, 2020). De même, face aux enjeux de la crise, le service client ainsi que la gestion de la relation avec ce dernier sont devenus primordiaux pour les entreprises. Nous l'observerons par la suite, la confiance ainsi que la fidélisation sont devenus des concepts principaux permettant de renforcer la relation avec les clients. Non seulement les ventes en lignes se sont accrues, mais les exigences des consommateurs se sont également renforcées, tout comme la nécessité de rétablir certains problèmes complexes dans les plus brefs délais. En d'autres mots, la crise du Covid-19 a poussé de nombreuses entreprises vers une transformation numérique d'urgence (Salesforce, 2020). Sans outil pour administrer cela, une majorité a pris conscience de l'importance et de la richesse des solutions CRM, et se sont tournées vers des entreprises comme Salesforce, Dynamics 365, ou de nombreux autres outils CRM existant sur le marché afin de pallier ce manque et prendre le dessus sur la crise.

b. La nouvelle réalité du consommateur

Comme nous avons pu le préciser auparavant, le consommateur a, depuis plus d'un an, fortement changé son comportement. Ses attentes, ses besoins, ses envies, ses craintes, ont évolué au rythme des changements de l'environnement économique, de la sécurité des lieux publics, des expériences vécues en magasin physique plus ou moins protégées ou encore de leurs nouvelles habitudes de consommation. L'ensemble de ces facteurs, auxquels nous pouvons en ajouter bien d'autres, ont bouleversé le mode d'achat des consommateurs, obligeant les entreprises à l'analyser afin de s'y adapter. Le nouveau consommateur que nous voyons émerger depuis le début de la crise est un consommateur dont les possibilités financières sont davantage limitées, dont les connaissances et aptitudes digitales et technologiques ont évolué, dont les décisions prises sont pensées et réfléchies, et dont les valeurs qu'il possède doivent pouvoir être retrouvées dans ce qu'il consomme ainsi qu'auprès de la marque qu'il consomme (Fulcheri, *et al.*, 2020).

Nous allons dès à présent parcourir différents effets qu'a provoqué la crise sur les réactions comportementales des êtres humains, ainsi que la manière dont ces comportements vont modifier l'expérience vécue par les nouveaux consommateurs.

- **La valeur recherchée**

Depuis le début de la crise sanitaire mondiale, le comportement des consommateurs a subi de nombreux changements. Contraint à devoir se confiner chez lui et contraint aux difficultés financières de certaines entreprises (lui restreignant son revenu disponible), son pouvoir financier se voit dès à présent limité. Il souhaite maintenant avant tout préserver sa santé en privilégiant les expériences sans contact auprès des marques, et se tourne dès lors essentiellement vers celles qu'il connaît, en lesquelles il a confiance, et qui lui apportent de la valeur relative au prix qu'il débourse. En effet, nous observons une tendance à la prise d'importance de la valeur qu'offre une organisation au travers de son produit ou service. Depuis le début de la pandémie, le prix déboursé pour l'achat d'un produit ou d'un service s'aligne à la valeur offerte. Ceci se perçoit essentiellement dans les pays où la crise impacte fortement l'économie et la population. Cette valeur ajoutée se situe en seconde place après la volonté de personnalisation du contact. En d'autres mots, le rapport qualité-prix a pris de l'importance par rapport à la situation pré-Covid-19, avec un pourcentage de 63% des consommateurs ayant répondu ce critère lors d'une étude récente de KPMG s'intitulant « Customer experience in the new reality » (KPMG, 2020 ; Main, *et al.*, 2020).

Afin de répondre à cette prise importante du rapport qualité-prix, l'objectif pour les entreprises en cette période de pandémie est de repenser dès l'origine leurs modèles commerciaux et opérationnels afin d'offrir aux consommateurs la valeur qu'ils réclament (KPMG, 2020).

La valeur recherchée par les nouveaux consommateurs de crise passe également par l'offre de nouveaux produits et services, ou de nouvelles utilisations de ces derniers, de manière à ajouter de la valeur. Dans une étude réalisée par Salesforce Research (2021) sur un « Focus sur le client connecté », une partie du rapport est dédiée à l'évolution des besoins, des attentes ainsi que du comportement des clients dans ce contexte de crise sanitaire. Il ressort que 54% des répondants à leur enquête ont indiqué souhaiter que les entreprises offrent de nouveaux produits ou services, et 69% espèrent que de nouveaux moyens d'utiliser ces produits ou services soient proposés. Cela passe essentiellement par l'adaptation et la transformation digitale d'expériences qui, habituellement, étaient physiques.

- **La confiance**

Selon cette même étude réalisée par Salesforce Research (2021), nous observons que la confiance est également l'un des critères les plus recherchés par les nouveaux consommateurs de crise. En effet, 99% des répondants à l'enquête déclarent que la confiance ainsi que la fiabilité dégagée par la marque sont devenues primordiales. De même, nous remarquons qu'en 2020, 31% des répondants ont accordé moins de confiance aux entreprises pour des raisons liées à sa lente ou non concluante adaptation à la crise sanitaire, contre 51% qui indiquent avoir accordé davantage de confiance suite aux réponses convaincantes proposées par les entreprises face à la situation (Salesforce Research, 2021). Nous nous pencherons en profondeur sur ces actions dans la partie suivante (cf. infra p.47).

En ces temps d'incertitude, la tolérance des consommateurs se voit diminuée, ils ne souhaitent plus prendre de risques et se dirigent vers les marques qu'ils connaissent, auprès desquelles ils ont l'habitude de consommer. Des marques auprès desquelles ils savent qu'ils obtiendront de la valeur. Leur processus de décision devient compliqué et essentiellement conduit par la peur de l'incertitude et de la méconnaissance. Dès lors, leur confiance s'estompe et il est primordial pour les organisations de travailler sur cette confiance ainsi que sur la valeur offerte par leurs produits et services. Ce coût de la confiance est un aspect important du changement de mentalité des consommateurs et est un pilier clé sur lequel toute organisation doit pouvoir se pencher aujourd'hui. En d'autres mots, cette confiance envers la marque a obtenu un score d'importance de 41% de réponses des consommateurs lors de l'étude réalisée par KPMG s'intitulant « Consumers and the new reality » (Accenture, 2020 ; KPMG, 2020).

Il est évident que la confiance a toujours fait partie des impératifs des consommateurs, même hors crise. Qui a déjà acheté un aspirateur dans un magasin qui n'inspire pas confiance, simplement parce que le prix est plus intéressant ? Qui achète les yeux fermés ? L'importance de la confiance existe depuis tout temps. Ce que je souhaite faire passer comme message ici, c'est qu'elle s'est accrue et est devenue plus exigeante avec la crise. Non seulement nous étions moins enclins à acheter du non essentiel en 2020, mais si cela se révélait être urgent, la quantité d'informations et d'avis nécessaires pour passer à l'acte était beaucoup plus important que si nos budgets n'avaient pas été impactés par une crise.

- **Le digital**

La nouvelle réalité du consommateur passe également par la familiarisation de ce dernier avec l'ensemble des outils digitaux. Le confinement l'obligeant, l'ensemble des travailleurs ainsi que des consommateurs se retrouvent conditionnés à consommer de manière digitale et à communiquer avec les entreprises au travers de chat online. Même si cette transformation et ce passage au digital étaient déjà fortement présents dans nos sociétés, l'apparition du Covid-19 est venu l'accélérer en tous points. Les relations entre un client et son entreprise s'en voient ainsi impactées. De plus, la crise ne touche pas uniquement la manière de communiquer, mais également de consommer, de travailler, ainsi que de faire des transactions. Ainsi, de manière à accompagner le consommateur au cours de cette mutation drastique, les organisations se doivent d'adapter en tous points l'expérience vécue à leur côté de la meilleure des manières possibles, ainsi que de manière créative. Cela implique un investissement dans les moyens de communication digitaux ainsi que dans les paiements digitaux et le renforcement de la sécurité de ces derniers. L'adoption croissante du digital par les consommateurs est un point sur lequel toute entreprise doit aujourd'hui se pencher afin d'améliorer la gestion de la

relation avec leurs clients, et in fine, leur satisfaction et fidélisation. Ainsi, la simplicité de l'acte d'achat devient un critère fortement recherché par les consommateurs, représentant 42% de réponses lors de l'étude réalisée par KPMG sur la « Customer experience in the new reality » (Accenture, 2020 ; KPMG, 2020).

Alors que l'utilisation des outils digitaux et des nombreux canaux de communication online sont en expansion depuis le début de la crise, l'adoption et l'acceptation de l'intelligence artificielle est plutôt en stagnation. Entre 2019 et 2020, une diminution de 2% des répondants à l'enquête de Salesforce Research (2021) « Focus sur le client connecté » a été enregistrée, la cause étant la méfiance persistante envers ces technologies.

Si nous observons l'ensemble du spectre des consommateurs, il s'agit de la génération Z (ultime génération encore très jeune, née à partir de 1999) qui est la plus en demande d'innovations digitales. Cette jeune génération y répond de manière positive et est fortement attirée par l'expansion des méthodes utilisées par les entreprises pour les engager, et cela essentiellement par le biais des différents canaux digitaux (Salesforce Research, 2021).

- **La conscience sociale**

D'après le rapport « Covid-19 : 5 new human truths that experiences need to address » d'Accenture (2020) et le rapport « Consumers and the new reality » de KPMG (2020), alors que nous voyons de plus en plus les entreprises s'orienter RSE et conscience sociale à la demande des consommateurs depuis plusieurs années, cette période de pandémie réveille une nouvelle conscience chez ces derniers : l'hygiène et la santé. A partir de maintenant, nous faisons face à un public dont les préoccupations tournent autour d'un nouvel écosystème, celui de la santé. Il est alors important pour les entreprises de s'y joindre d'une manière ou d'une autre afin de donner confiance et de rassurer les consommateurs. De même, nous entendrons de plus en plus parler du bien-être à la maison, en réponse au traditionnel bien-être au travail. Un accent sera porté sur le foyer, ainsi que sur le bon arrangement de l'espace de travail des employés.

Les consommateurs apportent également davantage d'attention aux organisations qui, en temps de crise, se soucient de tout ce qui concerne la RSE¹⁴ ainsi que du traitement de leurs employés, de leurs interactions avec leurs parties prenantes et les communautés locales (Petit, 2020).

- **L'expérience**

Une étude réalisée sur les marketeers B2C aux Etats-Unis nous informe et nous confirme que la pandémie du Covid-19 a accru la demande des consommateurs pour vivre des expériences *contactless*¹⁵ auprès des marques. Leurs exigences se sont accrues sur différents points : une volonté et espérance de service rapide, de support rapide, et de réponse en temps réel ; l'espérance d'une expérience online parfaite, fluide, sans faille, et sans tracas ; et une nécessité de résolution de problèmes et de doutes dès le premier contact (Demand Metric, 2021). Nous l'observons, ce sont les critères de digital et d'instantanéité qui sont actuellement les plus réquisitionnés par les nouveaux consommateurs de crise.

¹⁴ Responsabilité Sociale et Sociétale des Entreprises

¹⁵ Sans contact, digitales, online

- La création de lien

Ces nouveaux consommateurs et clients de crise sont en recherche de fiabilité, de confiance, ainsi que d'assurance auprès des marques qu'ils consomment. Ils sont à la recherche d'un lien avec l'organisation de manière à pouvoir continuer à faire appel à cette dernière, même en temps de crise. Cette création de lien est l'un des défis centraux sur lequel bon nombre d'entreprises vont travailler en cette période de pandémie (Bouveret, 2020). Nous l'observerons dans le cadre du point suivant (cf. infra p. 49).

- La *customer journey*

Une modification en tous points des nécessités des consommateurs requiert une adaptation de leur parcours auprès de la marque. La nouvelle réalité des consommateurs fait également référence à la manière dont cette *customer journey* a dû être repensée depuis le début de la crise en réponse à l'ensemble des critères que nous venons de parcourir. Aujourd'hui, la question sanitaire fait entièrement partie du nouveau parcours client.

Entre ouverture de nouveaux canaux de communication et utilisation de nouveaux canaux de vente, il est devenu nécessaire pour les entreprises de hiérarchiser avec anticipation les *moments of truth* (points de contact) avant de tomber dans le cercle vicieux de l'urgence. Il est évident qu'un modèle général de *customer journey* en temps normal n'existe pas, et moins en temps de crise, dans la mesure où toute entreprise vit cette situation sanitaire de manière différente (cf. supra p.37). Toutefois, il est possible d'analyser chaque étape d'un parcours client de manière générale afin de l'adapter au contexte actuel. Dans un premier temps, il est plus que jamais nécessaire de s'attarder sur son client car il est la principale source d'information pour l'entreprise. Un processus analytique devrait être mis en place afin d'analyser tous les moindres détails qu'il fournit. Ainsi, il sera possible de coopérer en interne afin de continuer de fournir de la valeur au client. Ensuite, il est nécessaire de penser à la manière dont transférer le contact qui auparavant, était physique, à une relation virtuelle. Le défi ici réside dans la conservation de l'émotion que l'entreprise véhicule au travers de son message au client. Au travers du virtuel, des emails, des réseaux sociaux ou encore des appels téléphoniques, il est primordial de ne pas perdre ce lien émotionnel. Finalement, le client recherche plus que jamais de la confiance à tout moment de son parcours. Lorsqu'il découvre le produit, il sera attiré si le message est transparent. Lorsqu'il s'informe, il recherchera du contenu complet, dynamique et proactif de la part de la marque. Lorsqu'il achète, il s'assurera de la sécurité digitale de son paiement et se reposera sur la confiance que lui a promis la marque. Par la suite, le travail de fidélisation et de rétention reposera sur les épaules de l'entreprise (Labrada Castelo, 2020).

En d'autres mots, nous faisons face à un nouveau parcours client presque entièrement en ligne ainsi qu'à un passage de l'offre de services sous la forme de vidéos et de conférences digitales. Cela a fait croître le nombre de demandes d'assistance de la part des clients. En Amérique Latine, le pourcentage de demandes d'assistance envers les entreprises a été augmenté de 42%, face à 16% en Europe (Smith, 2020). De plus, ce passage au digital induit une nécessité d'être joignable à tout instant. Finalement, nous l'avons maintenant bien compris, le traitement de l'information récoltée à tout instant lors de l'analyse du parcours client est de valeur et doit faire l'objet d'un partage au sein de l'entreprise. De cette manière, les solutions CRM peuvent être utilisées efficacement, et maintenir une excellente gestion de la relation client, même en temps de crise.

c. Les défis des entreprises

Afin de traiter avec ce nouveau consommateur de crise, les entreprises font face à des défis. Par défis, nous entendons des adaptations nécessaires à réaliser de manière à maintenir une relation de qualité avec les clients. Quatre étapes sont nécessaires à ces adaptations selon le rapport « Distribution : s'adapter à une nouvelle réalité » (KPMG, 2020) :

1. Réaction, pouvoir contrôler cette situation de crise
2. Résilience, avoir la capacité d'avancer dans ce contexte et environnement incertain
3. Rétablissement, chercher à surmonter la crise en en identifiant des opportunités
4. Nouvelle réalité, pouvoir s'adapter au monde de demain

Nous allons dès à présent parcourir ces différents défis auxquels les entreprises devraient pouvoir répondre si elles souhaitent conserver des clients satisfaits tout au long de cette période.

- *La customer centricity*

Au fur et à mesure que les exigences des consommateurs et in fine, des clients, s'accroissent, les stratégies liées à la focalisation sur le client et dès lors, la *customer centricity* deviennent de plus en plus importantes.

Comme nous venons de le constater lorsque nous avons abordé la nouvelle réalité des consommateurs, la recherche d'un lien fort entre ces derniers et les marques est renforcée en cette période de crise. Comme nous l'avons appris lors du second chapitre de ce mémoire, une entreprise étant *customer centric* a pour objectif final la fidélisation de ses clients (cf. supra p.10). Toutefois, cette fidélisation passe par la création d'une relation et ensuite d'un lien entre un client et une marque. En ce contexte de contacts à distance, limités voire interdits, les entreprises font face à d'importantes difficultés afin de perpétuer ce lien. Alors que le premier confinement a vu s'accroître les processus de mécanisation de la relation client par le biais de l'utilisation d'outils technologiques et canaux digitaux de masse (pour le plus grand bonheur des clients qui étaient ravis de cette réactivité soudaine), le retour à la normale et le second confinement a fait renaitre auprès des consommateurs ce besoin de lien social et de contact humain. Il est donc aujourd'hui primordial pour les entreprises de comprendre cette nécessité et d'adapter ses processus afin de tenter de réhumaniser la relation client. Pour cela, l'accent doit être porté sur une concentration des entreprises sur leurs clients actuels afin de renforcer la relation de proximité avec ces derniers, quitte à perdre certaines opportunités de croissance. De même, il est important de tenter d'humaniser d'une certaine manière les outils sociaux, c'est-à-dire les outils numériques de marketing ainsi que les canaux de communication sociaux. L'accent devrait être mis sur un dialogue plus permanent et plus spécifique avec le client (Bouveret, 2020).

Cependant, nous nous retrouvons en quelque sorte dans une course au digital où presque l'ensemble du parcours client est digitalisé. Mais il faut pouvoir ne pas oublier l'être humain qui se cache derrière ces interactions, le client humain qui ne doit pas se retrouver opposé au digital. Une interaction humaine doit venir compléter le parcours d'achat en ligne. Les organisations doivent pouvoir aujourd'hui offrir une possibilité d'interagir avec un conseiller humain lors des étapes clés de sa *customer journey* (conseiller, rassurer, informer, résoudre). Il faut combiner l'humain et le digital afin d'optimiser l'expérience client (Sion, 2021).

En d'autres mots, « après avoir mécanisé la relation, réhumanisons la mécanique » (Bouveret, 2020).

Finalement, ce concept de *customer centricity* est lié à celui d'expérience client dans la mesure où une expérience client réussie dépend de l'importance que donne l'entreprise à ses clients, de la manière dont elle les considère comme centraux et dès lors de la manière dont ils reçoivent de l'attention. Pour cette raison, j'ai décidé de me concentrer par la suite sur l'expérience client plus spécifiquement, prenant tout de même en compte l'importance de la *customer centricity* que doit pouvoir aujourd'hui adopter une organisation dans ses processus de gestion de la relation client.

- **L'expérience client**

L'objectif principal pour les entreprises en ce temps de crise est d'augmenter et d'améliorer l'expérience client. C'est en se penchant sur cette expérience que les organisations pourront rendre plus efficace leur gestion de la relation avec les clients, ainsi que l'engagement et la fidélisation de ces derniers. Pour cela, une étude de l'INIT (Institut d'Etudes Expert en Relation Clients) nous indique que les défis principaux des entreprises pour améliorer l'expérience client sont les suivants (Garrabet, 2020) :

- 66% affirment qu'ils ont pour objectif de renforcer leurs programmes d'écoute du client.
- 46% indiquent investir dans les CRM ainsi que les bases de données des clients.
- 42% pensent qu'une meilleure expérience client passe par des formations ainsi que des codes de conduites à enseigner aux collaborateurs.
- 42% appuient sur l'importance de réimaginer correctement les parcours clients.
- 34% disent que l'important est de renforcer la proximité avec le client.
- 32% pensent renforcer davantage leurs relations digitales.
- En tout, 30% des répondants décrètent que le budget alloué à l'expérience client sera augmenté.

Ainsi, nous observons que l'expérience et l'engagement des clients peuvent être stimulés de différentes manières. Dans un premier temps, il est important pour les entreprises de renforcer l'écoute de leurs clients, c'est-à-dire de chercher à recevoir des feedbacks de leur part, ou encore d'évaluer le NPS¹⁶ afin de s'informer explicitement sur la valeur perçue de la qualité du service fourni en temps de crise. Non seulement cela permet de prouver au client qu'il nous intéresse, mais cela permet également d'enrichir la base de données de ces derniers et de mettre en place des plans d'action davantage ciblés. Dans les secteurs bancaires et d'assurance, ce renforcement de l'écoute du client s'est accru de 80% en comparaison à la situation avant Covid-19 (Bouveret, 2020 ; Gallemard, 2021).

Ensuite, il est important de mentionner que l'expérience des collaborateurs est tout aussi importante que celle des clients. Un rapport rédigé par IBM durant la pandémie nous rappelle d'ailleurs que « l'expérience client (CX) est le reflet direct de l'expérience employé (EX) » (Jenkins, *et al*, 2021). En effet, une bonne qualité de la relation entre les collaborateurs en interne se reflètera dans la qualité du service offert aux clients en externe (Bouveret, 2020 ; Gallemard, 2021). Avez-vous déjà été en contact téléphonique avec un opérateur ingrat ? Pensez-vous que cela ait un rapport avec son expérience personnelle au sein de cette entreprise ? Je pense sincèrement que le comportement de ces opérateurs est généralement dû au fait qu'ils ne se sentent pas à leur place au sein de l'organisation. Pourtant, inconsciemment (ou consciemment), ils impactent la satisfaction du client qui

¹⁶ Net Promoter Score, probabilité qu'un client recommande une entreprise

peut soit être patient, soit décider définitivement de ne plus traiter avec cette organisation. Cette tendance, je l'ai personnellement beaucoup plus ressentie depuis qu'a débuté la pandémie. Les call center sont exploités, certains opérateurs en ont marre, etc. Je pense que des contrôles (par exemple du style mystery shopper) pourraient être mis en place dans certaines mesures de manière à pallier ce problème de première ligne.

Dans le cas de relations à distance, il est important tout de même de tenter de créer de la proximité. Cela se traduit essentiellement par une présence plus importante sur les réseaux et médias sociaux, permettant de respecter les mesures de confinement et de distanciation sociale, et de créer une proximité plus intime avec le client en même temps. De nombreuses options s'offrent aux entreprises pour réinventer cette relation : diffusion de vidéos, de tutoriels explicatifs, réalisation de live¹⁷, FAQs dynamiques, etc. L'objectif est de dynamiser l'expérience du client. En outre, cette communication doit se faire en continu de manière à informer le client que nous ne l'oublions pas et que nous pensons à lui, même depuis son domicile. Ainsi, les informer en continu des mesures prises en termes d'offres, de services ou de mesures d'hygiène est un facteur d'amélioration de l'expérience et de l'engagement du client en temps de Covid-19. Toutefois, les informer en continu n'est pas encore suffisant. Il est nécessaire d'être prédictif et proactif, c'est-à-dire de diffuser du contenu avant même que le consommateur n'aille le chercher lui-même (Bouveret, 2020 ; Gallemard, 2021).

Finalement, l'engagement de la marque envers certaines causes peut être la source de l'engagement du client ainsi que de sa fidélisation. Pour fidéliser en temps de crise, il faut prouver au client que nous restons les mêmes, mais en nous engageant davantage envers lui et envers certaines causes. Ainsi, il s'engagera davantage lui aussi car il se reconnaîtra auprès de la marque (Bouveret, 2020 ; Gallemard, 2021).

Au terme de cette partie dédiée à l'engagement du client en temps de crise, nous observons que l'accent est porté sur le *care* ainsi que sur le *selfcare*, c'est-à-dire prendre soin du consommateur. Nous observons également une tendance à la volonté du client de trouver des solutions à ses problèmes de manière autonome (Bouveret, 2020 ; Gallemard, 2021). La figure suivante permet d'illustrer de manière quantitative l'importance de l'ensemble des points que nous venons de présenter, essentiellement en ce qui concerne l'offre de proximité et de dynamisation de la relation. Les conclusions de ce graphique nous seront également utiles lorsque nous aborderons les quelques points suivants (cf. infra p.50).

¹⁷ Vidéos en temps réels permettant une interaction directe entre une marque et ensemble de ses clients

Agile companies lean into live channels and self-service



Figure 7 : Prise d'importance des canaux direct et de libre-service

Source : Smith, T. (2020, 25 mars). Benchmark Snapshot : Tracking the impacts of Covid-19 on CX. *The Library*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.zendesk.com/blog/zendesk-benchmark-snapshot-impact-covid-19-cx/>

Nous pouvons finalement mettre en évidence le fait que l'expérience client passe également par le développement et l'usage croissant des cartes dématérialisées. Le paiement par carte en magasin se fait généralement par l'introduction du code pin sur le terminal. Cependant, en ce contexte de crise sanitaire mondiale et des mesures d'hygiènes, la majorité des consommateurs sont devenus méfiants quant au paiement par carte et en l'occurrence, au fait de toucher les terminaux. La peur de contamination est bien présente. Ainsi, afin de rassurer le consommateur et de le protéger, de nombreuses entreprises ont poursuivi de manière intensive la dématérialisation des cartes de paiement qui avait déjà été entamée progressivement dans le passé. Ainsi, simplement en passant leur carte au-dessus du terminal de paiement, ou via les Mobile Wallet¹⁸, les consommateurs peuvent désormais réaliser leurs achats physiques en toute tranquillité. En l'espace de 4 jours durant le mois de mai 2020, plus de 3 millions de transactions sans contact ont été réalisées en France. Nous comprenons donc l'importance de cette tendance. Toutefois, ce ne sont pas uniquement les cartes de paiement qui se sont dématérialisées. Nous observons également une dématérialisation des cartes de fidélité. Ainsi l'expérience en magasin des consommateurs se voit devenir optimale (Comarketing, 2020).

- **Le service client**

Selon une étude réalisée par Salesforce Research (2020) sur un « Focus sur le service client », il ressort que l'empathie ainsi que la flexibilité sont deux compétences requises par les clients en temps de crise. Selon le dictionnaire Le Robert, l'empathie fait référence à « la capacité de s'identifier à autrui dans ce qu'il ressent » (LeRobert, s.d.). Afin de permettre cela, il est nécessaire que les équipes responsables du service client soient formées et épaulées par l'entreprise. Les résultats nous démontrent que 74% du personnel ayant répondu à l'étude indiquent avoir été informé clairement de l'étendue de flexibilité dont ils pouvaient faire preuve envers leurs clients. 70% des répondants assurent avoir reçu diverses formations afin d'améliorer leur empathie lors de la relation avec le client. Ces chiffres concluants nous démontrent la volonté d'adaptation de nombreuses entreprises à la crise, et à la gestion de leur relation client.

¹⁸ Il s'agit d'applications mobiles permettant aux consommateurs d'enregistrer leurs cartes de paiement et ainsi, d'effectuer des paiements mobiles et sans contact.

Le service client fait également référence à la gestion commerciale. Celle-ci a subi de nombreuses modifications depuis le début de la crise. La distanciation sociale impose de nombreuses nouvelles situations aux commerciaux, telles que l'annulation des salons professionnels où ils pouvaient auparavant présenter leurs produits et services, ou encore l'impossibilité de réaliser des visites avec les clients de manière physique. Ainsi, la relation avec les clients doit se construire autrement : en ligne et à distance. Il est dès lors important de définir les différents points de contact avec le client.

Ces différents points de contact sont l'ensemble des différents canaux de communication digitaux à disposition des clients ainsi que des entreprises. La relation physique devant être interrompue, les commerciaux doivent depuis le début de la crise adapter leurs techniques de vente au distanciel, ainsi qu'au fait que leurs clients ne sont plus forcément non plus dans l'optique d'achat. Dès lors, nous nous rendons compte que le principal défi pour les entreprises, et essentiellement pour ces commerciaux, est de modifier leur mentalité de culture produit à celle de culture contexte. L'objectif est de créer un lien affectif et émotionnel avec les clients car lui parler d'achats et de dépenses alors qu'il se trouve déjà en situation complexe n'est pas la stratégie adéquate (Choty, 2020).

Toutefois, ce passage de vente à création de liens, ainsi que ce passage du physique au digital a provoqué des modifications en ce qui concerne les activités des commerciaux, eux aussi impliqués dans la relation client. Ainsi, à distance, les équipes commerciales doivent depuis le début de la crise, s'adapter et apprendre à maîtriser de nouveaux outils digitaux, et ceci depuis chez eux. Dispensés de déplacements, de trafic, de transports, ces personnes peuvent aujourd'hui réaliser l'ensemble de leurs rendez-vous en ligne et de cette manière les enchaîner. C'est en effet un frein qui a pu être converti en avantage. Grâce au numérique, le nombre de contacts avec les clients peut être doublé. Et qui dit élargissement des outils digitaux et numériques utilisés, dit également élargissement des services proposés. Les nombreuses données collectées par le biais des différents canaux digitaux permettent, si elles sont correctement traitées, d'obtenir de nombreuses informations et ainsi, de proposer des services personnalisés. De plus, il est important de préciser que même si le nombre de rendez-vous journaliers des commerciaux peut fortement augmenter, leur durée quant à elle se voit restreinte. Appels vidéo via Teams, Zoom, ou autres plateformes de vidéoconférence, le temps est généralement compté et ne dépasse 30 minutes à 1 heure. L'attention du client peut également être davantage volatile dans la mesure où étant chez lui, il peut plus facilement être distrait. Ainsi, un défi s'impose au commercial : celui d'être capable de proposer une présentation originale, convaincante, complète et droit au but de son produit ou service. Le temps de vente est maintenant compté. De même, ils doivent réapprendre à communiquer, sans langage physique ni corporel (De Monicault, 2021 ; Giraudot, 2021).

- **L'approche multicanale**

Dans le cadre du second chapitre de ce mémoire qui était dédié aux concepts théoriques de la gestion de la relation client en temps normal, nous avons abordé l'importance actuelle pour les entreprises d'opter pour une gestion multicanale, c'est-à-dire une gestion de la relation client au travers de différents canaux de communication (cf. supra p.14). Dans le cas spécifique des réseaux sociaux, nous avons relevé le fait qu'il était opportun pour les organisations d'être présentes, non pas obligatoirement sur l'ensemble des réseaux sociaux, mais plutôt là où le client se trouve. La démarche doit être proactive envers le client. Toutefois, nous le savons, une situation de crise bouleverse à de nombreux niveaux la manière dont les entreprises communiquent avec leurs clients.

Dans le cadre de cette partie, nous aborderons la gestion multicanale en temps de crise, et nous pencherons sur les canaux de communication qui ont été les plus touchés depuis le début de la crise.

Nous le savons, la propagation de la crise sanitaire ainsi que les obligations nationales de confinement ont poussé la population à passer davantage de temps chez eux, devant leurs écrans, plutôt que de manière physique en magasin. Ce passage presque total au digital a provoqué une nécessité de transition drastique des entreprises vers les canaux digitaux (Zendesk, 2021). Dans le schéma suivant, nous pouvons observer une liste de nombreux canaux de communication utilisés par les entreprises en temps normal, ainsi que la manière dont ils ont évolué durant la crise. Nous observons que l'utilisation de chats en ligne, c'est-à-dire les boîtes apparaissant sur les pages web (également appelées chatbots comme nous l'avons développé dans le chapitre précédent (cf. supra p.18)), les applications de messagerie, ainsi que les appels vidéo se sont fortement accrus (Salesforce Research, 2021).

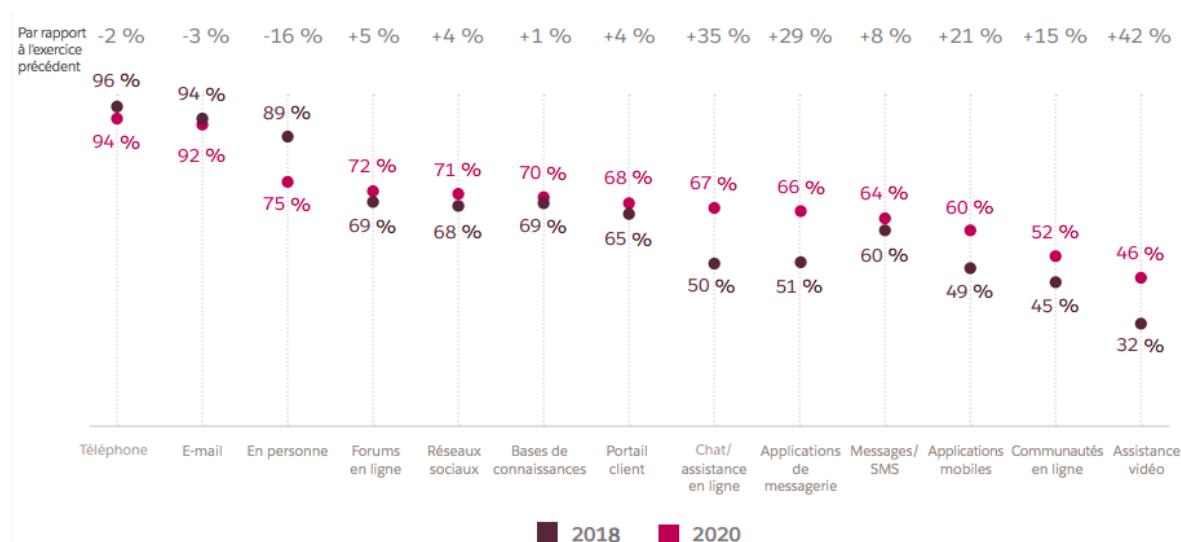


Figure 8 : Evolution des canaux de communication entre 2018 et 2020

Source : Salesforce Research. (2021). *Focus sur le service client* (4^{ème} édition, p.12). Récupéré le 25 avril 2021 de https://www.salesforce.com/content/dam/web/fr_fr/www/PDF/guides/state-of-service-fr-2021.pdf

Il apparait de manière explicite que 2020 a vu diminuer de manière importante le service client physique, et enregistre, selon cette figure, une très minime baisse du téléphone ainsi que de l'email comme canal de communication. A l'inverse, nous voyons une croissance importante des trois canaux que nous avons cité auparavant, ainsi que des applications mobiles et des communautés en ligne.

Toutefois, je tiens à remettre en partie cette figure en question dans la mesure où le téléphone reste un canal de communication privilégié. Après les emails, il s'agit du canal favori des consommateurs en temps de crise. Comme nous l'avons déjà analysé (cf. supra p.19), il permet la résolution de problèmes complexes et apporte un aspect humain à la relation. Mais il est nécessaire de mettre en évidence que la gestion de la relation via ce canal en temps de crise évolue. De nombreuses requêtes basiques sont aujourd'hui traitées par le biais de chatbots afin de soulager les centres d'appels (Salesforce Research, 2021).

Ce schéma nous permet de faire le lien avec les différents canaux de communication généralement utilisés par les entreprises, point que nous avons développé dans le cadre du second chapitre de ce mémoire (cf. supra p.14). Reprenons-les brièvement un par un afin d'observer ceux qui ont le plus changé suite à la crise :

- La relation physique a bien évidemment disparu suite aux obligations nationales de confinement ainsi que les distanciations sociales requises.
- Le mailing n'est pas le canal de communication qui a subi le plus de modifications durant la crise. Les campagnes d'emailing ainsi que les communications ont bien évidemment été adaptées à la crise, mais l'exploitation de ce canal est restée relativement stable. Le taux d'ouverture de ses mails, quant à lui, semble être en baisse selon Zendesk (2021).
- Les réseaux sociaux enregistrent une certaine augmentation d'utilisation depuis le début de la crise. Le temps passé à l'écran par les consommateurs étant devenu plus important, il s'est transformé en un canal efficace et rapide pour contacter une entreprise. De même, ils permettent aux organisations de toucher et d'informer rapidement leur public. L'étude réalisée par Salesforce Research (2021) « Focus sur le service client » nous indique que le nombre de posts sur les réseaux sociaux a subi une nette augmentation en comparaison à la situation avant crise. De même, nous observons une demande croissante pour du contenu dynamique telles que des vidéos, des stories ou encore des lives. La communication par les réseaux sociaux avec les compagnies aériennes par exemple a enregistré une croissance de plus de 105% depuis le début de la crise (Smith, 2020).
- Les sites web, que nous pouvons mettre en lien avec le portail client comme indiqué sur le schéma ci-dessus, sont également restés stables, voire légèrement en baisse. Nous pouvons cependant mettre en évidence que de nombreuses entreprises ont profité de la crise pour informer le public, par le biais de ce canal de communication, des actions qu'ils entreprenaient continuellement, des mesures d'hygiène mises en place, ainsi que pour partager des vidéos et documents informatifs sur l'adaptation de leur business à la crise ou encore sur l'évolution de la situation actuelle.
- Les applications ont subi une croissance d'utilisation importante depuis le début de la crise. Entre 2019 et 2020, le temps passé sur ces apps a augmenté de 30% (Salgues, 2021). Cela nous indique où le consommateur se trouve dans le monde digital, et où il souhaite que les organisations communiquent avec lui.
- Les chatbots sont, avec les bases de connaissance, les forums en ligne, ou encore les FAQs, des canaux de communication qui ont extrêmement évolué depuis le début de la crise. Considérés comme étant des supports de libre-service (*self-service*) pour les clients (dans la mesure où ils recherchent l'information de manière entièrement autonome), ces canaux permettent aux agents responsables de la gestion de la relation client de transférer les requêtes basiques à des solutions de libre-service de manière à pouvoir se concentrer sur les nombreuses requêtes davantage complexes qui requièrent une attention particulière. Il n'est pas sans préciser que cela n'est possible que dans la mesure où l'organisation enrichi proactivement ces types de centres d'aide avec du contenu cohérent aux requêtes récurrentes. Si nous observons à nouveau la Figure 7 ci-dessus (cf. supra p.50), 61% des organisations ont fourni du contenu spécifique pour ces centres d'aide. Depuis le début de la crise sanitaire, 78% des clients ayant répondu à l'enquête « Focus sur le client connecté » réalisée par Salesforce Research (2021) affirment utiliser ces canaux de libre-service de manière fréquente. Lorsque leur problème est simple, ils préfèrent avoir recours à ces derniers de manière à recevoir une réponse directe et

de manière à ne pas perdre de temps à attendre une réponse par mail, sur les réseaux sociaux, ou par téléphone. Entre 2018 et 2020, nous observons d'ailleurs une augmentation de 67% de l'utilisation des chatbots par les entreprises (Zendesk, 2020).

- Le téléphone est un canal de communication qui, contrairement à ce que nous indique la Figure 8, a également subi une hausse d'utilisation depuis le début de la pandémie. Nous le développerons dans les détails dans le prochain point.

En outre, souvenons-nous d'un canal que nous avons qualifié dans le second chapitre comme étant en croissance (cf. supra p.20) : WhatsApp. En quelques chiffres, plus de 175 millions de personnes contactent chaque jour, par le biais de ce canal, des comptes professionnels dans leur recherche d'information. WhatsApp fait partie de la catégorie des messageries instantanées. La crise a eu un effet positif et complètement bouleversant sur ce canal de communication naissant puisque la demande d'assistance par le biais de WhatsApp semble avoir augmenté de plus 100% en l'espace d'une seule année (Zendesk, 2020). D'ailleurs, ce canal, tout comme les autres canaux de messageries instantanées, est devenu un atout de communication pendant la crise. Ils satisferaient environ 98% des clients. Ces messageries apportent en effet de nombreux avantages : possibilité d'interrompre la conversation et de la faire durer sur plusieurs jours, richesse de fonctionnalités en comparaison avec les chats en direct, possibilité pour les agents de s'occuper de plusieurs clients en même temps, etc. (Zendesk, 2021).

Nous pouvons dès lors conclure que les canaux gagnants de cette crise et qui se sont le plus révélés sont les outils de messagerie instantanée (WhatsApp, Messenger, etc.) et les canaux de libre-service (*self-service*) tels que les chatbots, les FAQs, etc. Ainsi, les délais d'attente de résolution de problèmes pour les clients se sont vus en baisse, et leur satisfaction en hausse.

Maintenant que nous avons pris conscience des mutations causées par la pandémie sur la gestion multicanale, ainsi que des canaux qui, aujourd'hui sont en hausse ou stagne, nous pouvons nous concentrer sur un des canaux les plus exploités depuis le début de la crise : le téléphone et ses call centers.

- **Les call centers**

Le principal défi auquel les entreprises ont été confrontées dès le début de la crise réside au niveau des centres d'appels pour les clients. A cause de la peur de ces derniers concernant certaines réservations qu'ils avaient réalisées auparavant, à des nécessités urgentes d'information, à la résolution de problèmes complexes, ou encore au besoin de contracter immédiatement certains services, les centres d'appels des entreprises se sont retrouvés surexploités. En effet, en temps de pandémie, les clients sont davantage anxieux, exigeants, ont des demandes plus complexes et il devient davantage compliqué de les satisfaire. Rappelons que ce canal de communication est un canal principal en ce qui concerne la gestion de la relation client, permettant de créer un lien émotionnel direct entre une entreprise et son client, ainsi que de résoudre entièrement certains problèmes auxquels les clients pourraient être confrontés (Accenture, 2020). Au travers de l'évolution de cette pandémie, il ressort d'une étude de Salesforce Research (2021) « Focus sur le client connecté » que 57% des clients préfèrent une assistance par téléphone de manière à recevoir une aide ainsi qu'un service complet et direct.

Comme nous venons de le voir, en ce temps de crise, ce canal de communication est surutilisé. Non seulement les consommateurs appellent davantage, mais le télétravail a également provoqué une réduction des effectifs. Pourtant, les entreprises doivent s'assurer que leurs employés continuent malgré tout de fournir un service ainsi qu'une expérience de qualité afin de conserver la satisfaction ainsi que la confiance des clients. De plus, comme nous avons pu le constater auparavant (cf. supra p.43), la valeur apportée par le service est de plus en plus recherchée. L'action de fournir un service satisfaisant favorisera dès lors une augmentation de la fidélité du client envers cette marque (Accenture, 2020).

Ainsi, des mesures doivent être prises par les entreprises afin d'offrir de manière constante une relation de qualité à leurs clients. Pour cela, trois points doivent être pris en considération et adaptés et nous sont présentés dans l'étude « Covid-19 : 5 new human truths that experiences need to address » de Accenture (2020), et dans le rapport « Consumers and the new reality » de KPMG (2020) :

- Les entreprises ont le devoir d'adapter les infrastructures de call center afin qu'elles soient efficaces à distance. Cependant, le déplacement de la main d'œuvre depuis le lieu de travail vers le domicile requiert un point d'attention au niveau des technologies, des processus ainsi que des personnes. Il faut en effet pouvoir reproduire entièrement l'environnement de travail à la maison si l'on veut offrir une qualité de service au moins identique au client.
- Il est nécessaire de redéfinir les priorités, réorganiser le support client et accentuer l'utilisation de données de qualité afin de répondre correctement et rapidement aux clients. Il faut pouvoir utiliser les données que nous possédons et que nous récoltons afin de pouvoir anticiper les futurs besoins des clients. Un nouveau type de données est également à intéresser à récupérer : l'impact des actions de l'organisation sur le client, les tendances des comportements des consommateurs dans d'autres zones géographiques suite au Covid-19, etc. De même, le service client ainsi que la réactivité de l'entreprise devront être améliorés. Pour cela, il est intéressant de s'adresser en priorité aux clients ayant des problèmes urgents à régler, de développer certains canaux de communication plus directs, et de travailler différemment.
- L'organisation doit pouvoir se diriger vers l'automatisation des requêtes basiques liées au Covid-19 par le biais d'agents virtuels. En effet, rendre les clients davantage autonomes lorsqu'ils sont en recherche d'informations permet non seulement de les satisfaire mais également d'optimiser les dépenses de l'entreprise.

Je tiens ici à mettre un point en évidence : la redirection vers des agents virtuels, qui représentent en fait les chatbots, est selon moi une action qui ne profitera qu'à certains segments de la population (les Millénials par exemple). Il ne faut pas les généraliser et en faire un canal principal. Nous l'avons constaté déjà plusieurs fois au cours de ce travail, ce type de canal ne gagne pas encore suffisamment la confiance des consommateurs. Pensons à nos parents qui ne travaillent pas dans le monde entrepreneurial par exemple. Ils ont commencé depuis un an seulement à s'habituer à commander en ligne, à partager en ligne, alors qu'ils avaient l'habitude de tout résoudre par le biais de communications orales. Pensez-vous que « parce que cela nous fait et vous fait économiser du temps », ils n'appelleront pas un call center et s'adresseront davantage à des agents virtuels pour résoudre leurs requêtes basiques ? Pensez-vous seulement qu'ils considèrent leur requête comme basique et non pas plutôt comme étant spécifique et personnelle ? Comme je l'ai déjà mis en avant plus tôt dans ce mémoire, je tends à penser que les chatbots sont des canaux à développer avec des

pincettes et à développer au-delà de réponses à des requêtes basiques. Sinon, ils pourraient trop rapidement impacter la satisfaction des consommateurs. Et en plus de cela, les call centers doivent pouvoir être renforcés en termes d'effectif, de connaissance et de professionnalisme afin de développer le FCR, c'est-à-dire le *First Call Resolution*, la résolution lors du premier contact. Ceci permet tout autant que les technologies de diminuer la charge des call centers dans la mesure où les consommateurs, satisfaits, ne rappelleront pas une seconde fois.

- **Le *data quality***

Au cours du chapitre précédent, nous avons mis en évidence l'importance pour une organisation de posséder des données dites de qualité de manière à pouvoir prendre des décisions optimales. Toutefois, l'apparition de la crise sanitaire du Covid-19 a bouleversé en tous points de nombreuses entreprises, les faisant prendre conscience de certaines lacunes dont elles n'avaient pas forcément conscience auparavant. L'une de celles-ci concerne le traitement des données, le stockage des données, la richesse des bases de données, ainsi que la qualité de celles-ci. Dès le moment où la crise a explosé, les dirigeants d'entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance d'une parfaite gestion des données, 74% d'entre eux indiquant dépendre davantage de ces données qu'avant la crise (Salesforce Research, 2021).

En effet, parmi les principaux défis qui ressortent de la crise, se concentrer sur le client afin de le fidéliser semble être primordial. Et un des éléments essentiels pour permettre cela repose sur l'aptitude de l'organisation d'exploiter et de traiter ses données de manière à ce qu'elles fournissent de l'information de qualité. Dans un environnement incertain et complexe de situation pandémique, cet aspect du *data quality* peut aider une entreprise à sortir la tête de l'eau. En voici une explication : qui dit gestion de crise dit communication de crise. Ceci renvoie au fait que l'information que communique une entreprise à ses clients doit être claire, complète et ciblée. Si les données clients ne sont pas exactes, l'information peut soit ne pas arriver, soit de manière non ciblée. S'en suivent alors des efforts supplémentaires et plus coûteux pour l'entreprise, efforts qui auraient pu être placés sur d'autres actions plus importantes en temps de crise (Hook, 2020). Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, nous ne nous pencherons pas davantage sur ce sujet.

Mettons toutefois en évidence que 46% des répondants à une étude réalisée par l'INIT (Institut d'Etudes Expert en Relation Clients) indiquent rencontrer, depuis le début de la pandémie, un frein important dans leurs attentions et implications envers les clients, lié à leurs bases de données CRM et à la qualité des données qui s'y trouvent, ainsi qu'à la qualité de gestion que les entreprises en font (Garrabet, 2020). Il a fallu attendre une crise pour s'en rendre compte. Rappelons ce qui devrait être ancré dans les esprits et qui ne l'est toujours pas : anticipation et non réaction.

- **Autres**

Quelques autres points d'attention peuvent être précisés afin de permettre aux entreprises de maintenir une bonne gestion de la relation avec leurs clients en ce temps de crise selon le rapport « Customer experience in the new reality » (KPMG, 2020). Premièrement, les organisations doivent aujourd'hui se concentrer davantage sur la connaissance de leur client et de leur situation actuelle, et essentiellement sur ce qui est nécessaire pour les protéger des risques sanitaires et financiers. Deuxièmement, elles doivent avoir la capacité de déterminer la manière dont les consommateurs interagiront avec elles dans le futur et pouvoir ainsi adapter leurs Business Models ainsi que négocier

des partenariats permettant de servir encore mieux le client par exemple. Finalement, les entreprises doivent plus que jamais démontrer qui elles sont et en quoi elles se différencient afin de capter au mieux ce nouveau consommateur volatile.

Voici pour terminer quelques exemples d'actions concrètes envers les clients que certaines entreprises devraient pouvoir mettre en place en cette période d'incertitude (Main, *et al.*, 2020) :

- Un assouplissement des politiques de remboursement pour les fournisseurs
- Une modification des politiques de retour afin de donner plus de temps aux clients
- Une adaptation de certains prix afin de stimuler les ventes

6. Conclusion

Le monde après Covid-19 reste aujourd'hui toujours incertain. L'unique fait étant évident est celui que la crise a bouleversé en tout point, de manière positive comme de manière négative, l'ensemble de la société et la manière dont opèrent les entreprises. De nombreuses adaptations organisationnelles ont dû être mises en place du jour au lendemain de manière à pouvoir traiter au mieux avec ce contexte exceptionnel alliant incertitude, confinement, distanciation sociale et en même temps, besoin de proximité. Plus que jamais, depuis plus d'un an, les organisations sont confrontées à cette instabilité constante.

Dans le cadre de cette partie du mémoire, nous nous sommes essentiellement penchés sur la gestion de la relation client en temps de crise, c'est-à-dire la manière avec laquelle les consommateurs ont fortement évolué au rythme des événements, ainsi que la manière dont les entreprises ont dû réagir pour continuer de leur fournir confiance, qualité et continuité. Nous avons mis en avant cette nécessité de maintenir, renforcer et développer l'expérience du client, facteur clé de la relation entre ce dernier et une marque, et élément influençant sa fidélisation. Ainsi nous avons observé de multiples manières de sécuriser et de maîtriser la gestion de la relation client durant la pandémie du Covid-19. Parmi celles-ci, rappelons la mise sur le marché de produits et services répondants aux besoins changeants des consommateurs, une communication davantage ciblée, placée dans un contexte et spécifique en fonction du client, le développement des outils digitaux de manière beaucoup plus rapide et étendue, l'adaptation des services destinés aux clients afin d'optimiser leur expérience et de créer un lien, pour n'en citer que quelques-uns (PWC, 2020).

L'après Covid-19 reste aujourd'hui incertain. Cette crise sanitaire aura des répercussions irréversibles et durables sur les relations qu'entretiennent les entreprises avec leurs clients. Ce que l'on sait, c'est que les entreprises devront travailler dur pour sécuriser ces relations dans le temps et les rendre plus résilientes.

« Through this disruption, there will be innovation » (KPMG, 2020).

Chapitre 4 – La gestion post-crise

Dans le cadre des trois premiers chapitres de la première partie de ce mémoire, nous avons abordé la gestion de la relation client en temps normal, ainsi que la gestion de la relation en temps de crise. Maintenant que nous sommes familiers avec ces sujets, jetons un petit coup d'œil à ce que deviendra la gestion de la relation client demain, dans un futur où la crise ne sera plus qu'un mauvais souvenir derrière nous. Restons tout de même clair sur le fait que la situation passée ne sera plus jamais la même. Depuis plus d'un an, une nouvelle normalité s'est imposée et ne cesse d'évoluer.

Au cours de ce chapitre, nous développerons deux points. D'une part, nous nous concentrerons brièvement sur le monde de demain, c'est-à-dire sur la nouvelle normalité qui incombera aux entreprises. D'autre part, nous observerons de plus près la gestion de la relation client après la crise, les mesures prises pendant la crise et qui seront gardées dans le futur, ou les mesures n'ayant simplement été que des adaptations de crise dont nous n'entendrons plus parler lorsque la situation se calmera. Ce chapitre résume en quelques points ce que nous avons développé auparavant, illustrant ce que sera la nouvelle normalité du monde de demain.

1. Le monde de demain

Tout au long de ce chapitre dédié à la gestion en temps de crise, et essentiellement à la gestion de la relation client en temps de crise, nous avons pris conscience de l'important impact qu'a provoqué la crise sur l'ensemble de nos sociétés. Il semble évident que les changements et implications ont été tels que sur de nombreux aspects, ils ne seront pas réversibles. Les entreprises devront apprendre à opérer dans un nouveau monde, une nouvelle réalité. Voici quelques tendances qui émanent de la pandémie et qui feront partie de la nouvelle réalité de demain. Toutefois, nous ne nous y pencherons que brièvement dans le cadre de cette partie.

Le télétravail ainsi que les relations virtuelles à distance feront en tout point partie du futur. Près de 20% à 25% des travailleurs pourraient continuer à télétravailler entre trois à cinq jours par semaine, représentant cinq fois plus de travailleurs à distance qu'avant la crise. Pourtant, de nombreuses tâches réalisées actuellement à distance prouvent qu'elles seraient davantage efficaces si les travailleurs se réunissaient de manière physique : brainstorming, importantes décisions commerciales, négociations, etc. Afin de remédier à cela, certaines entreprises commencent à mettre en place des espaces de travail davantage flexibles, étant prêts à accepter de manière durable le télétravail à temps partiel (Jenkins, *et al.*, 2021).

En outre, nous faisons face à un essor de la transformation digitale des entreprises. La nouvelle réalité est la suivante : l'automatisation ainsi que l'intelligence artificielle seront d'utilité commune dans le futur. Rappelons que les outils d'intelligence artificielle sont capables d'enregistrer l'ensemble des interactions entre un client et une entreprise. Afin de faire face à la hausse de la demande et afin de permettre une diminution des interactions physiques, de nombreux domaines tels que les call centers ou les entrepôts, pour n'en citer que deux, développent de plus en plus l'automatisation et l'IA¹⁹. De

¹⁹ Intelligence Artificielle

nouvelles formes de visites sans contact physique seront permises, par exemple par le biais de visites virtuelles, et dont le développement commence à s'accélérer fortement (Comarketing, 2020 ; Jenkins, *et al.*, 2021).

2. Le relation client

La relation client, le comportement des consommateurs, ainsi que sa gestion par les entreprises, ont été fortement modifiés durant la pandémie, et continuent actuellement leur mutation. Une chose est certaine, elle ne sera plus la même lorsque la nouvelle normalité sera de mise. Voici une liste des changements drastiques en termes de gestion de la relation client qui ont eu lieu pendant la crise et ses périodes de confinement, et qui constitueront la nouvelle normalité du monde de demain (Musnik, 2020 ; Ullberg, 2020) :

- Suite aux déclarations de confinement, les consommateurs ont commencé à déclarer qu'ils consommeraient différemment dorénavant, et essentiellement de manière digitale. Ils se sont alors penchés massivement sur l'e-commerce, faisant croître ce dernier d'environ 41% en l'espace de trois mois. La relation client de demain se poursuivra dès lors en grande partie en ligne.
- La dématérialisation des cartes de paiement (cartes bancaires ou cartes de type Edenred par exemple) ainsi que des cartes de fidélité (offres promotionnelles ou coupons de réduction par exemple) sur des systèmes dématérialisés tels que les Mobile Wallet se sont vus en pleine croissance. Ils constitueront la nouvelle normalité de l'expérience client de demain.
- La pandémie a favorisé une prise de conscience accélérée quant à l'importance de la proximité entre une entreprise et son client, de l'écoute et du parcours de ce dernier. Ces trois tendances feront partie intégrante de la relation client post-crise dans l'espoir pour les organisations de continuer à se différencier par l'approche client, par leur satisfaction, ainsi que leur attachement à la marque.
- La confiance ainsi que l'empathie feront également partie intégrante des nouvelles relations. Alors que les consommateurs se sont méfiés des marques au début du confinement et se sont dirigées vers celles qu'ils connaissaient réellement bien, ce besoin de sécurité persistera dans le monde de demain, et restera un pilier phare de la gestion de la relation client.
- Les obligations de distanciation physique ont mené les entreprises à revoir leurs Business Models afin qu'elles puissent continuer d'interagir avec les clients de manière proche, mais à distance. Les transactions qui auparavant étaient considérées comme impossibles à résoudre à distance se développent aujourd'hui à distance, et perdureront après la crise.

En d'autres mots, les organisations ont, tout au long de la pandémie, été contraintes à imaginer sans cesse de nouvelles manières de gérer la relation client. A imaginer ce qu'elles ne faisaient pas encore, mais qu'elles pourraient faire pour servir au mieux leurs clients. A imaginer quelles innovations et opportunités étaient à saisir sur le moment. A imaginer quelles nouvelles techniques relationnelles seraient les plus acceptées par les consommateurs (Ullberg, 2020). La pandémie a été, et reste encore aujourd'hui, l'opportunité pour les entreprises de tester, d'essayer de nouvelles choses, de s'améliorer par le changement. Ainsi, elles seront prêtes pour le futur.

Chapitre 5 – Conclusion

Depuis quelques années, la gestion de la relation client est devenue centrale dans la manière dont les entreprises organisent leurs business. Le client, moteur de l'entreprise et principal générateur de bénéfices, est précieux pour la survie de cette dernière. Cependant, ce consommateur est volatile. Si le prix ne lui convient pas, s'il reçoit un mauvais traitement de la part d'un collaborateur, si les conditions sont meilleures ailleurs, il ne se privera pas d'abandonner une organisation au profit de la concurrence. Ainsi, nous avons pris conscience de l'importance actuelle de considérer le client et de lui accorder une attention spécifique afin qu'il se sente perçu comme étant un humain à part entière.

Les entreprises et services en relation avec les clients regorgent d'idées afin de leur faire vivre des expériences complètes et exceptionnelles. Entre présence permanente sur de nombreux canaux de communication, développement des CRM pour comprendre en tous points les clients, programmes de fidélité, ou encore conseils personnalisés pour n'en citer que quelques-uns, tout est mis en œuvre pour s'assurer que les clients soient satisfaits et qu'ils restent.

Pourtant, la crise sanitaire du Covid-19 est venue, depuis plus d'un an, remettre en cause tous ces procédés et les a modifiés en tout point. Le consommateur n'est plus le même. Il doit s'adapter à la consommation digitale avec laquelle il peut éprouver des difficultés, il s'interroge davantage sur le produit, sur l'entreprise, il veut se sentir compris. Plus que jamais, il recherche un lien avec l'organisation. Ainsi, ses habitudes et comportements étant bouleversés par la pandémie, ce consommateur bouleverse à son tour la réalité des entreprises, essentiellement en ce qui concerne l'offre de produits et de services, la manière dont cette offre est proposée, la gestion des relations, etc. Depuis plus d'un an, ces dernières n'ont eu d'autres choix que de revoir leurs procédés en matière de gestion de la relation client afin de contrer les effets de la crise.

Comment allons-nous apporter de la proximité lorsque nous sommes contraints à garder nos distances ? Qu'attendent nos clients de nous désormais ? Sommes-nous contactables de manière aisée selon nos clients ? Devons-nous nous engager davantage dans certaines causes liées à la situation actuelle ? Tant de questions nouvelles que se posent les entreprises face à cette nouvelle réalité. Petit à petit, elles ont réussi à y répondre, à s'adapter, et à se reconstruire dans l'optique d'être prêtes pour le monde de demain. Ce dernier sera dirigé par des relations hybrides entre physique et digital, guidé par une montée en puissance de l'intelligence artificielle, dompté par la confiance fébrile des consommateurs, engagé dans une transformation digitale sans précédent, et organisé autour d'un passage du travail au bureau au télétravail.

Une chose est sûre, la vision du client et la relation avec ce dernier ne sera plus jamais comme avant. Les entreprises l'ont bien compris, dans un monde où règne une pandémie, le mot d'ordre de la gestion de la relation client est « Distance, not distant » (Ullberg, 2020).

Partie 2 : Cas de l'entreprise Edenred México

1. Introduction

Dans le cadre de la seconde partie de ce mémoire, je présenterai le cas de l'entreprise Edenred México. Cette partie sera divisée en plusieurs chapitres. Je présenterai dans un premier temps la méthodologie de récolte de données que j'ai effectué afin de réaliser cette étude de cas.

Durant le premier chapitre, nous apprendrons à connaître l'entreprise Edenred México, juste après avoir réalisé un petit aperçu du groupe au niveau mondial. Nous nous intéresserons à ses activités, ses clients, ainsi que sa stratégie. Nous observerons également l'environnement tant interne qu'externe dans lequel elle opère, ainsi que les concurrents nationaux auxquels elle doit se confronter. Nous terminerons ce premier chapitre par une brève présentation de la gestion de la relation client chez Edenred México. Nous aurons ainsi une compréhension de leur vision du client, de leur mission client, ainsi que de leur stratégie par rapport aux clients.

Au cours du second chapitre, nous entrerons dans l'univers de la pandémie et observerons les impacts de cette dernière sur les chiffres, les résultats, ainsi que les activités de l'entreprise, tant au niveau mondial qu'au niveau national sur le marché mexicain. Ceci nous permettra de comprendre certaines décisions et certaines actions d'Edenred México en ce qui concerne sa gestion de la relation client en temps de crise.

C'est à partir du troisième chapitre que nous nous focaliserons sur la gestion de la relation client. Toutefois, la relation client en temps normal n'étant pas le cœur de mes recherches, cette partie ne sera présentée que brièvement. Nous analyserons la manière dont sont segmentés les clients au sein d'Edenred México, ainsi que le traitement spécifique que chacun d'eux reçoit. De cette manière, nous pourrions également nous concentrer sur le département CRM et ce qu'il apporte à l'entreprise. Sera finalement proposé un aperçu de la *customer journey* telle qu'elle est perçue par les employés de l'entreprise.

Le quatrième chapitre nous mènera ensuite tout droit au cœur de la crise sanitaire du Covid-19 et de son impact sur la relation client au sein d'Edenred México. Trois blocs principaux y seront abordés : l'approche multicanale ainsi que ses canaux de communication, la fidélisation de crise, et l'expérience client. L'objectif sera de déterminer la manière dont ces blocs ont été bouleversés par la situation de crise chez Edenred México, ainsi que les adaptations qui y ont été apportées.

Finalement, en guise de conclusion, le dernier chapitre nous offrira une perspective de la relation client de demain de la manière dont elle est perçue par Edenred México.

2. Méthodologie

De manière à récolter de nombreuses données pour permettre la rédaction de cette étude de cas, j'ai décidé d'utiliser deux types de données.

D'une part, j'ai recueilli des données secondaires tout comme au cours de la première partie de ce mémoire, c'est-à-dire des données qui existaient déjà lorsque j'ai commencé mes recherches, et sur lesquelles je me suis appuyée pour construire mon analyse. C'est essentiellement dans le cadre du chapitre 1 et du chapitre 2 que ce type de données a été exploité. J'ai également reçu des documents internes de l'entreprise, me permettant d'approfondir mon analyse. Vous pourrez retrouver, en annexe, un tableau récapitulatif du recueil des données liées à l'entreprise Edenred, reprenant tant les documents internes qu'externes ayant été exploités dans le cadre de ce mémoire (Voir ANNEXE 6).

D'autre part, j'ai recueilli des données primaires. Comme nous le savons, une étude de terrain se construit à partir de différents outils de récolte de données. La méthode de recherche utilisée dans le cadre de ce mémoire suit une méthodologie qualitative. L'information recherchée est de type qualitatif. Parmi les différents outils de récolte de données existants, j'ai décidé d'en exploiter deux : les entretiens et le sondage. Concentrons-nous premièrement sur les entretiens. L'ensemble des entretiens qui ont été réalisés sont de type qualitatif, ayant pour objectif la compréhension de certaines expériences, opinions, interprétations de différents sujets, ainsi que l'analyse en profondeur d'une situation précise, celle de la relation client en temps de Covid-19. Chaque entretien fut personnel, entre un employé de l'entreprise et moi-même. Ils se sont construits de manière non-dirigée, semi-dirigée, et dirigée. L'ensemble des guides d'entretiens ainsi que des retranscriptions sont à retrouver en annexe (Voir ANNEXE 1). Mon stage s'étant déroulé au Mexique et les entretiens ayant été réalisés en espagnol, j'ai décidé de vous fournir un résumé en français de chaque entretien afin de vous en faciliter la consultation. Ensuite, afin de compléter ces entretiens, j'ai décidé de réaliser un sondage auprès de 35 membres du personnel de chez Edenred México. La raison pour laquelle j'ai souhaité utiliser cet outil de récolte de données est qu'il m'a permis d'évaluer de manière rapide un certain nombre de variables (car il aurait été compliqué de réaliser 35 entretiens complets). Le questionnaire fut d'administration indirecte dans la mesure où il a été envoyé par mail à différents membres des départements marketing, commercial, call center, pour n'en citer que quelques-uns. Tant des questions fermées, qu'ouvertes ou semi-ouvertes ont été posées (Paquet, *et al.*, 2020). Toutefois, n'ayant reçu que 17 réponses sur les 35 questionnaires envoyés, j'ai décidé de revoir l'objectif de ce sondage. J'utiliserai dès lors ses résultats de manière à appuyer les informations récoltées lors de mes entretiens. Le guide questionnaire de sondage, ainsi que les résultats sont à retrouver en annexe (Voir ANNEXE 2). Les informations récoltées par ces deux outils de récolte de données sont essentiellement exploitées dans le cadre du troisième, quatrième, et cinquième chapitre.

3. Limites

Dans la mesure où la récolte de données primaires a dû se réaliser à distance à cause des restrictions liées à la crise sanitaire, certains de mes plans ont dû être réimaginés afin de pouvoir tout de même mener à bien mon étude. Une enquête auprès des clients par exemple, n'a pas pu être réalisée. Les entretiens ainsi que leurs durées ont dû également être limités. Toutefois, c'est en s'adaptant que l'on atteint ses objectifs. C'est pourquoi j'ai plutôt opté pour la réalisation d'un sondage auprès du personnel interne à l'entreprise, et que j'ai décidé de réaliser davantage d'entretiens, mais plus brefs.

Chapitre 1 – Edenred México

Au cours de ce premier chapitre, nous apprendrons à connaître l'entreprise Edenred, le secteur dans lequel elle opère ainsi que l'environnement qui s'impose à elle. Nous observerons ensuite ses principaux concurrents, et terminerons par nous pencher sur sa mission, sa stratégie, ainsi que ses objectifs client.

1. Présentation de l'entreprise

a. Edenred in the world

Nous commencerons la présentation de l'entreprise Edenred par une vision globale de « Edenred dans le monde ». Organisation née en 2010 suite à la scission du groupe Accor (scission entre les activités d'hôtellerie et la filiale Accor Services de services prépayés), Edenred s'impose aujourd'hui en tant que leader sur le marché des services et solutions de paiement. En effet, l'entreprise compte derrière elle, déjà avant sa formation, 50 années d'expérience dans le domaine des bénéfices accordés aux salariés et aux solutions de paiement (Edenred, 2021).

Edenred est une entreprise d'origine française B2B2C et opérant actuellement dans 46 pays à travers le monde entier. Il s'agit d'une entreprise fonctionnant sous la forme d'une plateforme offrant des services de solutions de paiement pour les employés dans de nombreux domaines, ayant pour objectif d'améliorer la qualité de vie sur quatre points. Ceux-ci sont : *Eat*, *Move*, *Care* et *Pay*. Parmi les solutions offertes, nous pouvons en énoncer certaines telles que les Tickets Restaurant, les Tickets Alimentation, les Tickets Voiture (Mobility, carburant, péages) les Eco Chèques, les Chèques Cadeaux, les Bons Vestimentaires, les Tickets Compliment, les Tickets Sport&Culture, et bien d'autres. En tout, 250 programmes sont disponibles dans le monde entier. Chaque pays gère un portefeuille de services plus ou moins complet, dépendant des besoins de son marché national. En effet, le choix des solutions est adapté aux problématiques et caractéristiques propres aux différents marchés (Edenred, Document d'enregistrement universel, 2021).



Figure 9 : Aperçu des solutions offertes par Edenred

Source : Edenred. (2021). *Document d'enregistrement universel 2020*, p.9. Issy-les-Moulineaux, France : Edenred SA.
Récupéré le 12 février 2021 de <https://www.edenred.com/sites/default/files/pdf/documentations/archive-assemblee-generale/edenreddeuvmel290321.pdf>

Edenred Belgique par exemple travaille avec les Tickets Restaurant, les Eco Chèques, les Tickets Compliment, les Tickets Sport&Culture, les Chèques Consommation, les Tickets Mobility, ainsi qu'avec une plateforme Ekivita offrant davantage de réductions aux utilisateurs.

Edenred México, a contrario, est davantage orienté vers des solutions telles que les Bons Alimentaires, Tickets Essence, Tickets Restaurant, Chèques Cadeaux, Tickets Vestimentaire, Bons Mobility. Ces solutions s'adressent et répondent bien évidemment aux problématiques spécifiques du marché mexicain (Edenred, 2021).

En quelques chiffres, voici la situation de l'entreprise au niveau mondial en 2019 :

Tableau 1 : Chiffres clés d'Edenred pour 2019

Chiffre d'affaires	30 000 000 000€
Revenus totaux	1 600 000 000€
Nombre de transactions	2 500 000 000 transactions
Paiements mobiles	25 000 000 paiements
Montant investi en innovation	250 000 000€
Repas payés par le biais d'une solution Edenred	Plus de 1 500 000 000€
Nombre de cartes de Mobility (carburant et péages)	3 000 000 cartes
Cartes virtuelles	Plus de 6 000 000

Source : Edenred. (2020). *Rapport intégré 2020 : Accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail*, p.5. Issy-les-Moulineaux, France : Edenred SA. Récupéré le 11 février 2021 de https://www.edenred.com/sites/default/files/edenred-ri-2020_fr_pages.pdf

b. Activités et clients

Les solutions vendues par Edenred au niveau mondial peuvent être classifiées en trois grandes et distinctes catégories. Selon Edenred (Document d'enregistrement universel, 2021), il s'agit premièrement des avantages aux salariés (de manière à améliorer leur qualité de vie par le biais de solutions alimentaires, de santé et de services personnels) représentant 62% du chiffre d'affaires opérationnel. Nous retrouvons ensuite les solutions de mobilité professionnelle (de manière à contrôler et faciliter la gestion des frais liés à la mobilité professionnelle) représentant 26% du chiffre d'affaires opérationnel. Finalement, nous avons les solutions complémentaires (davantage orientées sur les loisirs et motivations personnelles) représentant les 12% restants du chiffre d'affaires opérationnel.

A travers le monde, Edenred rassemble plus de 10 000 collaborateurs travaillant ensemble sur chacune de ces catégories de solutions afin de répondre aux besoins spécifiques des stakeholders, que nous pouvons également classer en trois groupes (Edenred, Rapport intégré, 2020) :

- Les clients. Sont nommés clients les entreprises contractant les services d'Edenred afin de pouvoir les offrir à leurs employés. La relation est ici simplement B2B. Cela permet non seulement à ces entreprises de se rendre attractives aux yeux des possibles futurs salariés, mais il s'agit également d'une manière de motiver ces derniers, d'accroître leurs performances ainsi qu'à les maintenir au sein de l'entreprise. De même, l'avantage fiscal alloué aux entreprises offrant des bénéfices sociaux est à prendre en considération. En effet,

l'augmentation du salaire de l'employé par le biais d'avantages est exonérée d'impôts. A travers le monde, plus de 850 000 entreprises collaborent avec Edenred afin d'améliorer les conditions de travail de leurs salariés. Ils représentent les principaux clients de l'entreprise.

- Les affiliés. Sont nommés affiliés les commerçants partenaires s'associant à Edenred afin de permettre aux consommateurs de payer dans leurs boutiques, restaurants ou installations au moyen de la carte de paiement Edenred. La relation est ici également B2B. Un accent est posé sur le développement de l'économie locale. Les affiliés sont redevables d'une commission variable à Edenred, mais sont en contrepartie assurés par l'entreprise d'une visibilité plus importante ainsi que d'un accroissement de leur chiffre d'affaires. Les Tickets Alimentation et Restaurant par exemple génèrent environ 20% de revenus supplémentaires à ces affiliés. A travers le monde, plus de 2 millions d'affiliés se sont joints à Edenred.
- Les utilisateurs. Sont nommés utilisateurs ou *users* les utilisateurs finaux des solutions Edenred, c'est-à-dire les salariés bénéficiant de ces différents avantages. La relation est finalement dans ce cas-ci B2B2C. Nous pouvons les considérer comme utilisateurs finaux dans la mesure où ils finalisent le cycle du produit en le consommant soit lors du paiement au restaurant, soit lors du paiement à la pompe à essence, soit lors du paiement à la caisse d'un magasin, etc. Par le biais de l'application mobile, ils accèdent à de nombreux autres bénéfices et promotions spéciales et jouissent ainsi d'un pouvoir d'achat supplémentaire venant s'ajouter à leur salaire. En d'autres mots, leur vie de tous les jours se voit simplifiée. A travers le monde, cette catégorie d'utilisateurs compte plus de 50 millions d'employés.

Au travers de ces chiffres, nous prenons conscience que la gestion de chacune de ces catégories de clients est d'importance primordiale si l'entreprise veut mener à bien ses actions marketing et commerciales. Toutefois, nous nous concentrerons pleinement sur cette gestion dans la suite de ce mémoire et poursuivrons dans un premier temps la présentation d'Edenred au niveau mondial.

c. Mission, vision et valeurs

La mission poursuivie par Edenred est celle de « créer et développer des solutions simples qui augmentent l'efficacité de diverses organisations et accroissent le pouvoir d'achat des individus » (Edenred, 2021). Au travers de cette mission, nous retrouvons la notion d'importance de la personne et du client (qu'il soit de type client, affilié ou utilisateur) ainsi que de service à la communauté.

La vision prisée par Edenred est celle d'être « une référence pour nos clients », et par cela, être présent constamment dans la vie des employés, salariés et personnes au travail de manière à rendre leur environnement de travail meilleur (Edenred, 2021). Comme le souligne leur slogan, « We connect, You win ».

Edenred est représentée par 5 valeurs centrales construisant la culture de l'entreprise, ainsi que la personnalité du groupe dans son ensemble. Ces valeurs sont les suivantes : la passion du client, le respect, l'imagination, la simplicité et l'esprit entrepreneurial (Edenred, 2021). La première d'elles est celle que nous verrons apparaître au cours de ce travail. En effet, la passion du client implique une gestion de la relation non seulement entre le client et l'entreprise, mais également entre les clients eux-mêmes. Rappelons que l'objectif d'Edenred est de mettre en relation entreprises, salariés et commerçants. Il est donc primordial de comprendre leurs besoins personnels, et de maîtriser les

communications avec eux afin que le nom de l'entreprise persiste comme étant une recommandation face à la concurrence.

d. Stratégie générale

Il est important de préciser que l'entreprise poursuit actuellement son nouveau plan stratégique pour 2019-2022 « Next Frontier », supplantant le plan stratégique précédent « Fast Forward ».

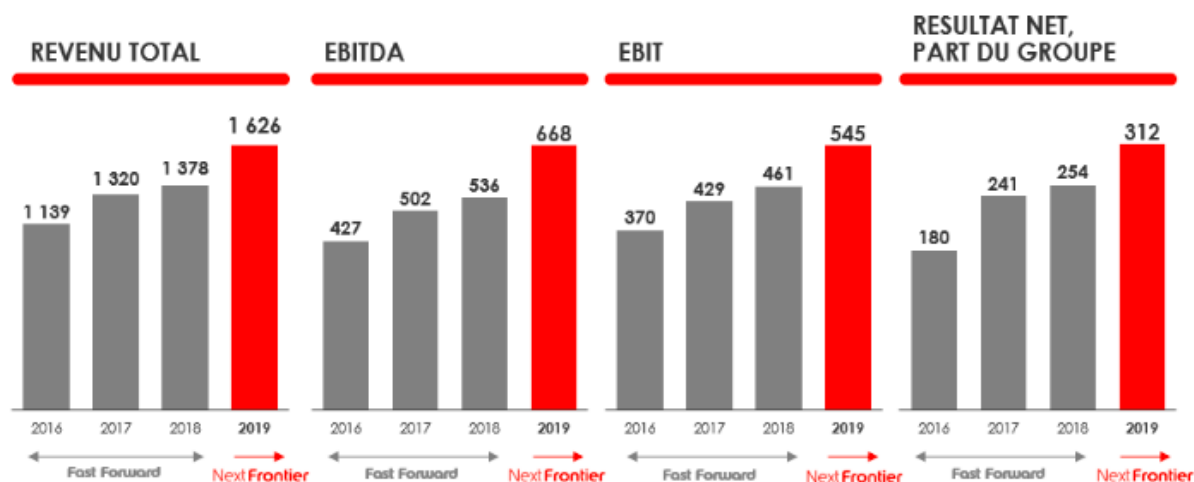


Figure 10 : Apports du nouveau plan stratégique « Next Frontier »

Source : Edenred. (2020). *Chiffres et indicateurs clés*. Récupéré le 11 février 2021 de <https://www.edenred.com/fr/investisseurs-actionnaires/chiffres-et-indicateurs-cles#:~:text=L'EBITDA%2C%20C3%A9gal%20C3%A0%20I,millions%20d'euros%20en%202020.>

Ce nouveau plan stratégique est basé sur le concept de plateforme et s'oriente autour de trois piliers. Le pilier *scale* vise un développement de l'entreprise et de ses solutions dans de nouveaux marchés. Le pilier *innovation* a pour objet de développer au niveau technologique l'expérience des utilisateurs lorsqu'ils utilisent l'application. Le pilier *transformation*, finalement, consiste en une approche orientée davantage sur la RSE de l'entreprise ainsi qu'une orientation plus poussée sur ses collaborateurs (Edenred, 2020).

Avec ce plan, l'objectif de l'entreprise est d'augmenter de 8% son chiffre d'affaires, avec une concentration plus importante sur les PME, segment du marché qui reste aujourd'hui moins développé que celui des moyennes et grandes entreprises (Le Figaro, 2019).

En outre, la pandémie du Covid-19 a permis à Edenred de soutenir ce nouveau plan stratégique en lui permettant de renforcer sa place sur le marché digital ainsi que sur celui des paiements mobiles (86% du chiffre d'affaires de 2020 fut digital), lui permettant de s'accorder avec l'obligation de travail à distance (ils collaborent avec plus de 70 affiliés proposant des livraisons à domicile) (Le Figaro, 2019).

e. Edenred México

Concentrons-nous maintenant davantage à la situation d'Edenred México. L'entreprise située au Mexique et plus précisément, à México City, la capitale, est leader dans son marché depuis 39 ans. Comme nous l'avons vu précédemment, les solutions offertes au marché sont divisées entre trois

groupes de solutions. Selon Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021), ces trois familles à niveau national sont :

- Les bénéfices aux employés (appelés *Benefits*) : sont vendus les Bons Alimentation, les Tickets Restaurant, les Chèques Cadeaux et les Tickets Vestimentaire.
- Les solutions de mobilité professionnelle (appelées *Fleet & Mobility*) : sont vendus les Ticket Car ainsi que de maintenance, permettant de contrôler les dépenses liées aux frais de mobilité professionnelle.
- Les solutions de paiements professionnels (appelées *Pay*) : sont vendus les Ticket *Empresariales* permettant de contrôler les dépenses professionnelles.

En quelques chiffres, Edenred México emploie environ 800 salariés, et travaille en collaboration avec 35 000 clients, 275 000 affiliés et 4 000 000 d'utilisateurs. De plus, ils comptent 600 000 véhicules affiliés à la solution de Ticket Car, nouvelle innovation du groupe à niveau mondial comprenant la dématérialisation des cartes physiques pour le paiement dans les pompes à essence (Edenred, 2021).

2. Présentation du secteur

Si nous nous référons au code NACEBEL d'Edenred au niveau mondial, nous observons que l'entreprise est classée dans le secteur d'activité des sociétés à portefeuille, correspondant à la catégorie NACEBEL des activités des sociétés de holding (Trends Top, s.d.). Ce titre peut prêter à confusion ou simplement ne pas être compris car il ne reflète pas l'activité principale de la société, étant celle des tickets de paiement et solutions de paiement pour les employés sous la forme d'une plateforme de services. En effet, rappelons qu'Edenred au niveau mondial vend des solutions de bénéfices aux employés, des solutions de mobilité professionnelle, ainsi que des solutions complémentaires.

Dans le corps de ce mémoire, je n'en présenterai qu'une brève description, l'explication et la présentation complète du secteur dans lequel opère Edenred étant à retrouver dans les annexes de ce mémoire (Voir ANNEXE 3).

Nous allons nous concentrer sur le marché des titres de paiement, et plus spécifiquement les tickets restaurant, dans la mesure où il s'agit du produit phare de l'entreprise. Dans de nombreux pays à travers le monde, le ticket restaurant est une solution et un avantage extra légal fortement implanté dans le marché du travail, apportant des intérêts spécifiques tant aux employeurs (exonération fiscale), employés (supplément de salaire), restaurateurs (attrait de clientèle), qu'aux sociétés émettrices de ces tickets. Ce secteur des titres de paiement et des services aux entreprises a subi de belles avancées depuis son apparition il y a plus de 50 ans. A partir de 2014, nous avons d'ailleurs vu apparaître de plus en plus la dématérialisation des titres, et l'adaptation technologique des entreprises aux mutations de la société (Companeo, 2021).

3. Analyse de l'environnement

a. Externe (PESTEL)

De manière à mieux comprendre la manière dont l'entreprise Edenred México fonctionne, il est important d'analyser l'environnement externe dans lequel elle opère afin de déceler les opportunités

ainsi que les menaces qui s'imposent à elle. Pour cela, j'ai réalisé une analyse PESTEL du marché mexicain, permettant d'observer le cadre politico-légal, économique, social, technologique et écologique du pays dans lequel l'entreprise opère. Dans le cadre de ce mémoire et afin que cela reste pertinent à ma problématique, nous nous concentrerons essentiellement sur les aspects économiques, sociaux et technologiques. Grâce au Rapport économique 2020 du Mexique (Confédération Suisse, 2020) et à la fiche pays fournie par le site Société Générale (2021), nous comprendrons mieux la situation du marché d'Edenred México.

Toutefois, je n'en présenterai ici qu'un résumé, le détail de mon analyse étant à retrouver dans les annexes de ce travail (Voir ANNEXE 4).

En ce qui concerne l'aspect économique, depuis l'élection du nouveau président López Obrador en 2018, la nouvelle stratégie économique nationale est orientée sur une politique de relance de l'investissement public ainsi qu'une relance de la consommation des ménages. De plus, selon la Confédération Suisse (Rapport économique du Mexique, 2020), le PIB a chuté jusqu'à environ -18% entre mars et mai 2020. Au total, une chute de 10% du PIB était attendue pour l'année 2020, la cause principale étant la crise sanitaire.

Selon le site Société Générale (2021), l'aspect social est caractérisé par un taux de chômage en perpétuelle croissance, passant de 3,3% en 2018 à 3,5% en 2019, pour finalement atteindre les 6% en 2020. La principale raison à cela est la fermeture de la plupart des secteurs d'activités suite à la crise sanitaire. En outre, si nous nous penchons sur le pouvoir d'achat, le salaire annuel gagné par un habitant mexicain est d'environ 12 650€, soit un tiers de la moyenne de l'OCDE, étant de 35 720€.

Finalement, l'aspect technologique est caractérisé par une décroissance des dépenses en recherche et développement (en pourcentage du PIB). Selon les chiffres apportés par La Banque Mondiale (2021), nous sommes passés d'un pourcentage de dépenses de 43,5% en 2014 à un pourcentage de dépenses de 31,2% en 2018.

b. Compétitif (PORTER)

Maintenant que nous avons une vision de l'environnement externe et général dans lequel Edenred se situe et développe ses activités, nous pouvons dès à présent nous concentrer sur l'environnement interne de l'entreprise afin d'analyser quelles sont les forces concurrentielles de l'industrie auxquelles Edenred México doit faire face et comment elle se positionne dans cette industrie. Pour cela, nous utiliserons le modèle des 5 forces compétitives de Porter. Cependant, dans la mesure où l'importance de cette analyse dans le contexte de ce mémoire est moindre en comparaison à une analyse PESTEL ou SWOT, je ne présenterai son développement que dans les annexes de ce mémoire (Voir ANNEXE 4).

c. SWOT

L'objectif de réaliser une analyse SWOT d'Edenred México est de mieux comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, que ce soit à niveau interne ou à niveau externe. La première partie de la SWOT consiste à analyser l'environnement interne afin de déceler quelles sont les forces ainsi que les faiblesses de l'entreprise. La seconde partie se réfère davantage à l'environnement externe et

permet de déceler les opportunités et menaces auxquelles Edenred México peut faire face dans son environnement. Voici le tableau mentionnant les forces, faiblesses, opportunités et menaces pouvant avoir un lien avec la gestion de la relation client et le contexte de gestion en temps de crise.

Tableau 2 : Analyse SWOT d'Edenred México

Forces	Faiblesses
Leader mondial sur le marché Plateforme digitale développée Capacité d'innovation importante Certificat « Great Place to Work » Stratégie de <i>Customer Inside</i>	Qualité de l'information et des bases de données des clients Taux de rebond aux mails important
Opportunités	Menaces
Covid-19 et digitalisation des solutions d'avantages aux employés (e-commerce) Développement de nouveaux services (grâce à cette digitalisation) Dématérialisation des opérations Croissance des cartes virtuelles	Entente anticoncurrentielle, amendes et perte de valeur aux yeux des concurrents Skimming et cybercriminalité Confinements nationaux

Source : Composition personnelle

Une explication détaillée de chacun de ces points est à retrouver dans les annexes de ce mémoire (Voir ANNEXE 4).

4. Concurrents

Sur le marché mexicain des fournisseurs de services de tickets restaurant et bons alimentaires, Edenred se retrouve confronté à différents concurrents. La concurrence peut être mesurée tant de manière directe, c'est-à-dire toute entreprise proposant un produit ou un service qui est similaire à Edenred, que de manière indirecte, c'est-à-dire toute entreprise proposant un produit qui est différent à celui qu'offre Edenred, mais répondant in fine au même besoin (Bathelot, 2020).

a. Directs

Selon Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021), ses principaux concurrents sont les suivants : Sodexo, Sí Vale (Groupe Up), ainsi que Toka (entreprise opérant à 100% sur le marché mexicain depuis 18 ans).

Sodexo travaille de manière internationale puisqu'il s'agit d'une entreprise que nous retrouvons également en Belgique, en France, et dans plus de 80 pays à travers le monde. A niveau national, Sodexo est présent au Mexique depuis 34 ans et compte plus de 17 000 entreprises clientes avec qui ils collaborent, 200 000 partenaires affiliés, ainsi que 2 millions d'utilisateurs finaux. Si nous comparons ces chiffres avec ceux d'Edenred México présentés auparavant (cf. supra p.66), nous observons qu'ils sont moins importants (Sodexo, 2021).

En ce qui concerne leur gestion de la relation client, nous pouvons observer au travers de leur site internet que de nombreuses actions à niveau international ont été mises en place durant la crise du Covid-19 afin de répondre aux besoins et aux nécessités de chacune de leurs parties prenantes. Voici quelques exemples proposés par Sodexo (Rapport intégré, 2020) :

- Adaptation de la chaîne logistique des fournisseurs.
- Adaptation des solutions de financement pour les clients plus petits (PME et fournisseurs locaux).
- Adaptation du délai de remboursement des tickets et des bons pour les restaurants partenaires.

Nous pouvons également faire un focus sur quelques chiffres clés consolidés de Sodexo afin de les comparer sur le plan financier avec Edenred. Selon leur rapport intégré pour l'exercice 2019-2020, le chiffre d'affaires au niveau mondial s'élevait à 19 321 000 000€ (en baisse par rapport aux cycles précédents), avec un résultat d'exploitation de 569 000€ (en baisse d'environ 50% par rapport aux cycles précédents), ainsi que 100 millions de consommateurs journaliers (Sodexo, 2021).

Sí Vale, entreprise faisant partie du Groupe Up, est également présente sur la scène internationale puisqu'elle opère dans 14 pays à travers le monde, le Belgique en faisant partie. Présente depuis 20 ans sur le marché mexicain, Sí Vale compte 12 000 entreprises clientes, 500 000 partenaires affiliés, ainsi que 4 millions d'utilisateurs (Sí Vale, 2020). Le chiffre d'affaires consolidé du groupe Up pour 2017 était de 494 000 000€ (Groupe Up, 2019).

En résumé, voici un tableau permettant de comparer les trois entreprises sur le marché mexicain de manière visuelle :

Tableau 3 : Synthèse entre les concurrents

	Sodexo	Edenred	Sí Vale
Années d'expérience	34 ans	39 ans	20 ans
Clients	17 000	35 000	12 000
Affiliés	200 000	275 000	500 000
Utilisateurs	2 000 000	4 000 000	4 000 000

Composition personnelle

Sources : Edenred. (2021). *Site web*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.edenred.mx/>

Sodexo. (2021). *Site web*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.sodexo.com.mx/>

Sí Vale. (2021). *Site web*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.sivale.mx/>

b. Indirects

Les concurrents indirects sont classés par Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021) en 3 catégories distinctes :

- Les concurrents bancaires : Le Groupe Financier Inbursa, Savella, Banorte et Banregio.
- Les supermarchés : Walmart, Soriana, Calimax et S-Mart.
- Les stations-services : Hidrosina, Shell, G500, ou encore Lodemored.

5. Gestion de la relation client

Maintenant que nous savons ce que fait Edenred, que nous connaissons la place que l'entreprise occupe dans le monde, que nous avons analysé la situation du marché mexicain, que nous avons observé les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui s'imposent à elle, et que nous avons jeté un coup d'œil à ses concurrents, il est maintenant temps de nous concentrer sur la manière selon laquelle le client est considéré chez Edenred México. Comme nous l'avons appris au cours de ce premier chapitre, Edenred possède trois catégories de clients : les clients B2B, les affiliés, ainsi que les utilisateurs. Dans la mesure où son activité est de fournir des solutions pour améliorer et faciliter la vie et le business de chacun de ces derniers, nous comprenons combien une gestion particulière de la relation client est nécessaire. Au cours de ce dernier point du premier chapitre, nous observerons s'il existe une mission client au sein de cette entreprise, quelle est-elle si cela est le cas, ainsi que l'objectif et la stratégie que l'organisation poursuit en termes de relation client. Nous passerons également brièvement sur les relations contractuelles de l'entreprise avec les différentes parties prenantes.

a. Mission client

La mission d'une entreprise représente sa raison d'être, ce qu'elle est ainsi que ce qu'elle fait aujourd'hui au travers de ses activités. Nous l'avons vu auparavant, la mission centrale d'Edenred est celle de « créer et de développer des solutions simples qui augmentent l'efficacité de diverses organisations et accroissent le pouvoir d'achat des individus » (Edenred, 2021) (cf. supra p.65). Ceci représente la mission au niveau général de l'entreprise.

Dans la mesure où nous nous trouvons dans le cadre de la gestion de la relation client, nous allons maintenant nous concentrer sur la mission client, c'est-à-dire celle qui concerne spécifiquement les engagements, les compétences, ainsi que les volontés de l'organisation envers ses clients. En fonction de l'intensité de cette mission client, nous pouvons déjà partiellement comprendre dans quelle mesure l'entreprise est davantage *product centric* ou *customer centric*, c'est-à-dire davantage orientée sur ses produits, ses solutions et ses innovations, ou sur le client en tant que tel (et que les produits, solutions et innovations sont développés en fonction des nécessités de celui-ci).

Selon Edenred México (Rapport Premio Nacional CX, 2020), voici leur mission client : « Nous créons des connexions, des liens, ainsi que des solutions à valeur ajoutée pour nos clients grâce à des transactions de confiance. Nous souhaitons offrir des solutions, pas seulement des produits et des services. Nous souhaitons être un intermédiaire efficace, reliant différents publics, apportant efficacité et simplicité à nos clients, afin de les aider à générer de la valeur et à améliorer leurs performances²⁰ ». L'accent est porté sur l'humain se trouvant derrière chaque transaction, ainsi que sur la volonté de confiance et d'expérience positive que chaque client devrait vivre auprès d'Edenred México.

Afin d'illustrer cela, j'ai décidé d'interroger certains responsables de la relation client chez Edenred México afin d'identifier quels sont les engagements fondamentaux de l'entreprise envers ses clients, ainsi que les compétences que chacun d'entre eux possède afin de pouvoir maintenir leurs promesses. Ces deux points ont été abordés dans le sondage que j'ai réalisé. Les détails du sondage ainsi que de

²⁰ Traduit depuis l'espagnol

ses résultats sont à retrouver dans les annexes (Voir ANNEXE 2). Les engagements principaux d'Edenred México envers ses clients sont les suivants :

- L'engagement de fournir un service et une attention au client au travers desquels la passion du client se fait ressentir.
- L'engagement de respecter la promesse offerte, aspect lié à l'honnêteté du service.
- L'engagement d'innover sans cesse afin de conserver la place de leader.

Voici maintenant les compétences que de nombreux membres de l'entreprise possèdent afin de permettre le maintien dans le temps de ces promesses :

- Compétences de servir le client grâce à un certain niveau de formation.
- Capacité d'innovation, d'apprentissage et d'amélioration continue.
- Volonté d'implication, de travail en équipe et de créativité.

De plus, selon Juan Carlos Mendoza (2021), le client (essentiellement les clients faisant partie des segments Large et Key (cf. infra p.78) est considéré comme étant un partenaire de travail. Et comme partenaire de travail, Edenred México prend soin des employés de ce client B2B comme s'ils faisaient partie de l'entreprise. Au client B2B, Edenred México lui promet économies, facilité d'utilisation et efficacité de la plateforme. Aux utilisateurs, Edenred México leur promet variété de commerces pour utiliser leurs cartes, et promotions.

En d'autres mots, selon Iris Morales, la mission client chez Edenred México est celle de conserver la majorité des clients à travers le temps. L'objectif est qu'ils se rendent compte que les solutions proposées par l'organisation leur offrent non seulement une manière d'économiser de l'argent, mais également du temps et des ressources. De plus, ils souhaitent que chaque client ne consomme pas une unique solution, mais qu'ils prennent connaissance des autres qui leurs sont également proposées (Morales, 2021).

Suite à ceci, nous pouvons déjà conclure dans une certaine mesure qu'Edenred México est aujourd'hui davantage *product centric*, mais avec une volonté certaine de se concentrer sur ses clients.

b. Objectif et stratégie

Au sein de l'entreprise Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021), la stratégie qu'ils souhaitent poursuivre est celle du *customer inside*. Alors que ce titre pourrait paraître nouveau, il s'agit en fait d'une autre appellation pour qualifier une stratégie *customer centric*, stratégie dont nous avons explicité l'importance dans la première partie de ce travail (cf. supra p.10). Pour rappel, il s'agit d'une approche de la gestion de la relation client qui place le consommateur, ses besoins, ses envies, ses nécessités et ainsi, son expérience, au centre des opérations de l'entreprise. Il s'agit d'engager l'entreprise dans son entièreté envers le client.

Selon Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021), cette stratégie de *customer inside* concerne l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, et s'applique à chacun des trois segments de clients. En effet, tant les employés internes à l'entreprise, que les actionnaires ou encore les autorités publiques doivent s'engager autour de cette stratégie de manière à servir au mieux les

clients, les affiliés, et les utilisateurs bénéficiaires. L'ensemble de ces parties prenantes forment la communauté Edenred México.

Les objectifs de cette stratégie de *customer inside* sont les suivants. A partir de l'expérience offerte au client, la volonté est de transformer ce client Edenred en un référent de l'entreprise, un promoteur de la marque. Ainsi, il pourra partager son expérience, et recommander l'entreprise auprès de son entourage. Ils souhaitent que leurs clients les choisissent, et puissent ensuite les recommander. Afin de permettre cela, un plan d'action construit autour de diverses étapes a été mis en place de manière à ce que chaque partie prenante interne à l'entreprise participe à la stratégie, et à ce qu'Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021) puisse devenir *customer inside* :

1. Ecouter, prêter de l'attention au client, et lui poser des questions afin de le connaître
2. Comprendre ses besoins, ses désirs, ses nécessités
3. Adapter la réponse fournie en fonction des informations collectées auparavant
4. Faire transparaître l'intérêt que porte Edenred México à ce client
5. Formuler la réponse de l'entreprise à la requête du client
6. S'assurer de la satisfaction ainsi que de l'expérience qu'a vécue le client

Plusieurs lignes d'actions sont mises en place par l'entreprise (Edenred México, Présentation de l'entreprise, 2021) pour permettre le bon déroulement et le succès de cette stratégie. D'une part, ils ont comme souhait de faire de ce qui est simple quelque chose d'exceptionnellement bien en visant l'excellence opérationnelle. Cette dernière repose sur deux piliers : l'autonomie et la responsabilisation, et la qualité. Ils souhaitent que chaque employé travaillant au sein de l'entreprise soit autonome et puisse comprendre les nécessités des clients, pour ensuite leur fournir un service et des solutions de qualité. Le second pilier de la stratégie théorique est celui de construire des solutions différenciées en collaboration directe avec leurs clients de manière à s'adapter aux désirs de ces derniers. Ainsi, ce facteur de différenciation passe par une expérience client de qualité, une résolution rapide et complète des souffrances et insatisfactions des clients, un réseau entier reliant ces derniers avec l'entreprise, et une capacité et continuité d'innovation de manière à améliorer constamment les processus et services offerts.

Une nouvelle fois, nous observons que la stratégie de *customer inside* semble davantage théorique. Nous comprenons rapidement que la volonté d'innovation et de vente prend le dessus. Nous voyons à nouveau ce *product centricity* pointer le bout de son nez. Cependant, nous analyserons cela dans les détails lorsque nous développerons la gestion de la relation client en temps de crise (cf. infra p.83).

c. Relations contractuelles

En tant qu'entreprise travaillant en B2B2C, et en première ligne avec des clients de type entreprises, la formation de contrats est importante à observer car elle influe en certains points sur la gestion de la relation avec ce client.

- Avec les clients

Les relations contractuelles avec les clients sont à diviser en deux parties : celles avec les grandes entreprises, et celles avec les petites et moyennes entreprises. Lorsqu'une relation est entamée avec

un client de grande taille, le contrat prend la forme d'un contrat-cadre²¹ qui administre la relation commerciale. C'est à partir d'un processus d'appel d'offre qu'ils sont conclus. A l'inverse, lorsqu'une relation est entamée avec une entreprise de taille moyenne ou petite, voire très petite, le contrat prend davantage la forme de bons de commande reprenant l'ensemble des conditions générales de vente. Suite aux évolutions de la digitalisation dans le monde des entreprises, et bien évidemment chez Edenred México également, la conclusion de ces contrats peut se réaliser de manière digitale (Edenred, Document d'enregistrement universel, 2021).

- **Avec les affiliés**

La relation contractuelle avec les affiliés peut se réaliser tant de manière physique que digitale, et reprend l'ensemble des conditions et procédures de la relation (rémunération d'Edenred par commission, etc.) (Edenred, Document d'enregistrement universel, 2021).

- **Avec les fournisseurs et prestataires de services**

Les fournisseurs d'Edenred sont l'ensemble des entreprises qui lui apportent des infrastructures technologiques, services de cloud, cartes de paiement, etc. Les contrats avec ces parties sont des contrats-cadres mondiaux, et encadrent la qualité des services fournis, leur pérennité, leur sécurité, ainsi que la conformité du traitement des données à caractère personnel (Edenred, Document d'enregistrement universel, 2021).

²¹ « Un contrat-cadre est un accord par lequel les parties conviennent des caractéristiques générales de leurs relations contractuelles futures » (Jurixio, 2018).

Chapitre 2 – Le Covid-19 chez Edenred México

Avant de poursuivre avec la manière dont la crise sanitaire mondiale du Covid-19 a impacté l'entreprise Edenred au Mexique cette dernière année au niveau de sa gestion de la relation client, je souhaiterais d'abord me pencher sur l'impact qu'a provoqué cette crise sur les chiffres généraux de l'entreprise au niveau mondial et au niveau national, ainsi que son influence sur ses activités en général.

La raison pour laquelle j'ai décidé de consacrer un chapitre de mon mémoire aux chiffres et activités de l'entreprise tant au niveau mondial qu'au niveau mexicain depuis le début de la crise sanitaire est la suivante : « une relation client, lorsqu'elle est bien administrée, peut se transformer en réel moteur de croissance pour une entreprise et peut devenir un acteur principal dans l'amélioration de sa rentabilité financière. En d'autres mots, les clients permettent de faire vivre l'entreprise au travers de leurs consommations » (cf. supra p.4). L'évolution à la hausse ou à la baisse des revenus peuvent être la source d'un certain comportement des clients, comportement lui-même résultant de la gestion de la relation client. Et dans la mesure où les activités du groupe dépendent fortement du nombre d'employés de l'entreprise cliente, un client B2B décidant de licencier un certain nombre de ses employés affectera fortement Edenred. Le lien semble donc évident.

Ce chapitre ne concernant pas directement la relation client en temps de crise, je ne présenterai ici qu'un tableau récapitulatif de l'évolution des revenus. Toutefois, une explication détaillée des chiffres ainsi que des activités mondiales et mexicaines est bien évidemment à retrouver en annexe (Voir ANNEXE 5).

1. Les chiffres et activités mondiales

Les effets de la crise sanitaire sur les revenus de l'entreprise Edenred au niveau mondial se sont fait ressentir de diverses manières au cours de l'évolution de la situation. Ayant eu des débuts compliqués comme ce fut le cas pour de nombreuses entreprises, Edenred a su rapidement se redresser et faire face à la crise. Toutefois, dans le cadre de certaines de ses activités (par exemple suite à la fermeture temporaire des commerces de type non essentiel), les avantages normalement perçus par les salariés se retrouvent sous-utilisés. Cela crée ainsi un décalage temporel du chiffre d'affaires d'Edenred en ce qui concerne les revenus venant des partenaires affiliés (La Figaro, 2020).

Je tiens à préciser que l'ensemble des pourcentages mentionnés dans cette partie sont présentés en données publiées²² et non en données comparables²³. Dans le cadre d'un environnement ultra changeant et incertain, il m'a semblé plus opportun d'utiliser ce type de données.

²² Les données publiées sont « les fondamentaux de l'entreprise tels qu'ils sont, prenant en compte les facteurs externes » (EduBourse, 2017).

²³ Les données comparables sont « un principe permettant de comparer deux chiffres d'une année sur l'autre et de préciser ce qu'aurait été la variation du chiffre d'affaires de la société sans croissance externe ou cession d'activité. Elles permettent de faciliter la comparaison d'une année sur l'autre » (EduBourse, 2011).

Voici un tableau résumé de l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel par famille de solutions d'Edenred au cours de l'année 2020, données comparées aux chiffres de la même période en 2019, en millions d'euros (€) :

Tableau 4 : Evolution du chiffre d'affaires opérationnel d'Edenred entre 2019 et 2020

		Premier trimestre	Second trimestre	Troisième trimestre	Total 9 premiers mois
Bénéfices aux employés	2019	236 millions	236 millions	229 millions	701 millions
	2020	238 millions	174 millions	207 millions	619 millions
	Evolution (%)	+ 0,8%	– 26,2%	– 9,6%	– 11,7%
Solutions de mobilité professionnelle	2019	92 millions	102 millions	104 millions	298 millions
	2020	99 millions	74 millions	89 millions	262 millions
	Evolution (%)	+ 7,6%	– 27,4%	– 14,4%	– 12,1%
Solutions complémentaires	2019	42 millions	43 millions	46 millions	131 millions
	2020	46 millions	43 millions	51 millions	140 millions
	Evolution (%)	+ 9,5%	0%	+ 10,9%	+ 6,9%
Total du chiffre d'affaires opérationnel	2019	370 millions	381 millions	379 millions	1 130 millions
	2020	383 millions	251 millions	347 millions	1 021 millions
	Evolution (%)	+ 3,5%	– 34,1%	– 8,4%	– 9,6%

Composition personnelle

Sources : Le Figaro. (2020, 27 juillet). Covid-19 : Edenred voit ses revenus 2T chuter avec 23,6%. *Le Figaro*. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/covid-19-edenred-voit-ses-revenus-2t-chuter-de-23-6-20200727>

Edenred. (2020). *Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020*. Communiqué de presse. France : Edenred S.A. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://www.edenred.com/sites/default/files/pdf/documentations/information-reglementee-et-communiques/20200423-edenredcat12020-cpvfrvdef.pdf>

Edenred. (2020). *Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2020*. Communiqué de presse. France : Edenred S.A. Récupéré le 25 mars 2021 de <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/32e016a8-170e-4f9f-9849-55028417c201>

2. Les chiffres et activités mexicaines

Il est maintenant temps de nous concentrer sur l'influence de la crise sur le marché national mexicain, et sur Edenred México spécifiquement. Je tiens à préciser que les effets généraux sont les mêmes, mais que j'apporterai quelques spécifications. Cependant, les chiffres étant hautement confidentiels, je ne serai en mesure d'en présenter que certains pourcentages au sein de ce mémoire.

Voici un tableau résumant l'évolution du chiffre d'affaires opérationnel par famille de solutions d'Edenred México, comparant l'année 2020 aux chiffres de la même période en 2019, en pourcentage (%). Voici le résumé :

Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaires opérationnel d'Edenred México entre 2019 et 2020

		Premier trimestre	Second trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Bénéfices aux employés	Evolution 2019 – 2020 (%)	- 12,8%	- 5,2%	- 8%	- 8,3%
Solutions de mobilité professionnelle	Evolution 2019 – 2020 (%)	- 4,7%	- 27,7%	- 26,1%	- 17,6%
Solutions de paiements professionnels	Evolution 2019 – 2020 (%)	+ 66,9%	- 63,9%	- 34,7%	- 24%
Total du chiffre d'affaires opérationnel	Evolution 2019 – 2020 (%)	- 7%	- 19,1%	- 18,8%	- 13,9%

Composition personnelle

Source : Mendoza, E. (2021, 12 avril). *Rapport des revenus*. [Feuille de calcul Excel]. México City : Edenred México.

Vous pourrez retrouver une explication plus détaillée de ces chiffres ainsi que de l'évolution de chacune des familles de solutions dans les annexes de ce mémoire (Voir ANNEXE 5).

Chapitre 3 – La gestion de la relation client chez Edenred México

Maintenant que nous sommes familiers avec l'entreprise Edenred México, et que nous comprenons d'une meilleure manière comment l'entreprise a évolué tant au niveau de son chiffre d'affaires opérationnel qu'au niveau de ses activités depuis le début de la crise sanitaire liée au Covid-19 jusqu'à aujourd'hui, concentrons-nous dès à présent sur la gestion de la relation client au sein de cette organisation. Mon mémoire étant orienté spécifiquement sur la gestion de la relation client en temps de crise, je ne rentrerai pas dans les détails lors du développement de cette partie. Je resterai brève, l'idée étant d'avoir un aperçu général de la situation normale avant d'entamer et de présenter ce qui fut le plus été bouleversé par la crise.

Comme je l'ai précisé dans l'introduction de cette partie (cf. supra p.62), les données que j'utiliserai dans le cadre de ce chapitre sont des données primaires récoltées lors de la réalisation de différents entretiens (Voir ANNEXE 1) et appuyés par les résultats du sondage (Voir ANNEXE 2).

Je tiens également à préciser que lorsque je ferai référence au terme « client » dans la suite de ce mémoire, il s'agira des clients de type entreprise B2B. Rappelons que ce sont les principaux clients d'Edenred (cf. supra p.64). Toutefois, si une précision doit être réalisée sur les clients de type affiliés ou utilisateurs, je le mentionnerai de manière explicite.

Dans le cadre de ce chapitre, je vous présenterai la manière dont le portefeuille de clients de chez Edenred México est segmenté. Nous observerons ensuite le département CRM de l'organisation, son fonctionnement ainsi que le logiciel qu'ils utilisent d'un point de vue technologique. Nous aurons ensuite un aperçu de la manière dont l'entreprise décrit le parcours de ses clients. Nous terminerons ce chapitre par un événement s'étant produit durant le mois de novembre 2019, juste avant que n'éclate la pandémie, et étant venu affecter la relation client.

1. La segmentation client

La segmentation client chez Edenred México est importante dans la mesure où ils travaillent de manière distincte avec les différents clients et proposent des actions spécifiques à ces derniers à partir de la segmentation qu'ils opèrent. Deux segmentations principales sont à mettre en évidence.

a. Par taille

D'une part, une première segmentation peut être proposée en fonction de la taille du client. Quatre catégories apparaissent : Small (faisant référence aux entreprises de petite taille), Medium (taille moyenne), Large (grande taille), et Key (les clients les plus importants) (Feliccio, 2021).

Il est nécessaire de préciser que ce critère de taille fait référence au nombre d'employés de l'entreprise cliente, et dès lors à leur volume d'achat chez Edenred México. Afin de clarifier cela, nous pouvons donner l'exemple de Spotify. A niveau mondial, il s'agit d'une grande entreprise, mais en termes de nombre d'employés (faible), cette organisation n'achète que très peu à Edenred México. Cette entreprise cliente est ainsi prise en charge comme étant une entreprise de taille Small. Et inversement,

nous pouvons faire face à une entreprise très peu connue mais qui achète de très gros volumes à Edenred México. Elle sera alors prise en charge par l'équipe s'occupant des clients Key (Morales, 2021).

Comme nous venons de le souligner, chacune de ces catégories est prise en charge de manière spécifique par différents départements au sein d'Edenred México. Le segment de clients Small est entièrement dirigé par le département de « Distant Sales ». Comme son nom l'indique, le suivi de ces clients se réalise entièrement à distance et est 100% téléphonique. La force de vente travaillant au sein de ce département est chargée de répondre aux appels de l'ensemble des clients Small, n'ayant pas de portefeuille spécifique de clients qui lui est assigné. L'entreprise répond de manière réactive si le client la contacte, mais l'approche n'est pas proactive. Ce département de « Distant Sales » vient en aide au call center, l'unique différence étant qu'ils sont responsables de vendre plutôt que de servir le client. Ensuite, les trois autres segments de clients sont pris en charge par le département de « Field Sales ». A nouveau, son nom indique explicitement que le contact entre Edenred México et ces clients est un contact de terrain, plus proche. Pour chacune de ces catégories, la relation en temps normal est face-to-face via des réunions physiques. En ce qui concerne les clients de type Medium et Large, ils reçoivent une attention semblable. Ils sont répartis par groupes et forment des portefeuilles d'environ 30 clients. Les cadres commerciaux responsables de ces portefeuilles ont pour objectif un contact proactif avec le client et communiquent avec eux chaque mois, trimestre ou semestre. La relation est donc beaucoup plus proche que dans le cas des clients Small. Finalement, un département spécifique de dirigeants s'occupe des comptes Key. Ces dirigeants seniors, également appelés Elite, ont en leur possession un portefeuille de clients et sont ainsi responsables d'un nombre limité de clients Key (environ 10) de manière à pouvoir leur fournir une attention très personnelle. La relation se construit autour de visites hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles ou semestrielles, l'objectif étant d'améliorer le contact ainsi que l'approche et de faire croître leurs volumes d'achat ainsi que de les fidéliser (Feliccio, 2021 ; Morales, 2021).

Ainsi, nous comprenons que la manière de gérer la relation client est différente en fonction de la taille du client. Cependant, est-ce suffisant ? Comme nous l'avons observé tout au long de ce mémoire, l'approche du client doit pouvoir se réaliser de manière personnelle et ciblée, en fonction de ses intérêts. Ainsi, Edenred México nous propose un second niveau de segmentation de ses clients.

b. Par type de solution

D'autre part, une seconde segmentation peut se réaliser à l'intérieur de chacune des catégories que nous venons de développer. Il s'agit d'une division par unités d'exploitation, représentées par les solutions vendues par Edenred México (Feliccio, 2021) :

- L'unité d'exploitation Eat & Care faisant référence à la famille des bénéfices aux employés et solutions complémentaires.
- L'unité d'exploitation Pay faisant référence à la famille des solutions de paiements professionnels.
- L'unité d'exploitation Move faisant référence à la famille des solutions de mobilité professionnelle.

Toutefois, les canaux de communication utilisés et la fréquence de contact avec le client se définissent en fonction de la première segmentation de taille. A l'intérieur de « Distant Sales » et de « Field Sales »,

il existe des sous-départements spécialisés dans chacune de ces trois unités d'exploitation (Feliccio, 2021).

L'ensemble de ces segmentations, canaux de communication, et stratégies de relation client sont dirigées par leur CRM Salesforce.

2. Le département CRM

Le département CRM, *Customer Relationship Management*, chez Edenred México est construit autour de la plateforme Salesforce. Celle-ci permet d'orienter l'ensemble des relations clients, que ces derniers soient clients B2B, affiliés ou encore utilisateurs. La plateforme leur permet de coordonner leurs actions. L'outil CRM de Salesforce offrant des solutions particulièrement avancées, Edenred México considère tout de même important d'en préserver une vision simple de manière à assurer à l'entreprise l'obtention de résultats continus. L'outil CRM Salesforce a offert à Edenred México de la visibilité dans leur business, de l'agilité dans leur prise de décision, et la présence au sein d'un unique outil le flux de l'ensemble de leurs activités. Ceci leur permet d'offrir sans cesse de meilleures solutions à leurs clients. Cependant, au sein de ce département, ils considèrent davantage le terme CRM comme étant une stratégie de l'entreprise à proprement parler, plutôt qu'un outil technologique (Feliccio, 2021 ; Freeway, 2019).

Ainsi, cette stratégie CRM leur permet de standardiser la communication avec chacun de leurs stakeholders, et ceci à chaque moment de leur cycle de vie. Il leur permet de gérer les interactions avec les prospects, quel que soit le canal de communication (téléphone, mail, WhatsApp, etc.). En d'autres mots, la stratégie du département CRM est de pouvoir être présent de manière efficace à chaque moment du cycle de vie du client. Rappelons toutefois que le plus important n'est pas de posséder un outil technologique, mais de pouvoir le gérer et le contrôler de manière optimale, c'est-à-dire de le comprendre entièrement afin d'en faire excellent usage.

En effet, selon Alisson Feliccio (2021), posséder une plateforme technologique CRM n'est pas suffisant. Il faut pouvoir en faire une bonne gestion, c'est-à-dire aller au-delà de ce qu'apporte l'outil. Le traiter comme une stratégie permettant de comprendre qui est le client, réaliser un certain suivi de celui-ci, pouvoir s'adresser au portfolio de manière segmentée, définir de manière spécifique qui ils souhaitent atteindre, de quelle manière, quand, avec quel type d'offre, via quel message, etc. La plateforme n'est ici en fait qu'un moyen de parvenir à cela.

Le message est clair : les plateformes CRM offrant de l'intelligence artificielle apportent beaucoup de plus-value aux activités journalières d'une entreprise, mais requièrent aujourd'hui encore une présence ainsi qu'un apport humain afin de définir qui est la personne que l'organisation souhaite contacter, quel est le message clé à lui faire passer, etc.

Nous le comprenons bien, le CRM sert chaque étape du parcours client. Mais à quoi ressemble le cycle d'un client chez Edenred México ?

3. La *customer journey*

La *customer journey* d'un client chez Edenred México s'articule autour de différents points de contact, formant ainsi ce que l'on appelle des moments de vérité. Ces derniers, pour rappel, sont des instants d'interaction entre un client et la marque, moments durant lesquels un employé a la possibilité de renforcer le lien entre chacune des parties, de le détruire, ou de faire changer l'impression d'un client envers la marque (cf. supra p.12). Nous le comprenons donc de manière explicite, chaque employé rentrant en contact avec un client aura un pouvoir déterminant durant ce moment de vérité. Nous le savons également, cette *customer journey* commence bien avant que le client n'obtienne ce titre auprès de l'entreprise, et continue bien après.

Selon Edenred México (Présentation de l'entreprise, 2021), l'objectif de ce parcours client est de faire glisser un prospect, un être humain encore inconnu pour l'entreprise, à une place de client qui consomme les solutions de l'entreprise, pour ensuite atteindre un statut de promoteur. Voici les différentes étapes illustrant la manière dont il se déroule.

Dans un premier temps, Edenred México utilise son CRM afin d'organiser ses actions et interactions avec les prospects qui ne sont pas encore clients. L'entreprise communique avec ces derniers, leur propose de l'information ciblée grâce aux données récoltées et stockées dans le CRM, et se met en contact avec eux au travers de différents canaux de communication. L'objectif est de faire naître une certaine forme d'intérêt. Ensuite arrive l'étape de négociation avec le prospect, qui n'est à ce stade toujours qu'un client potentiel. C'est ici que l'organisation entreprend sa démarche de propositions commerciales, de réalisation de devis, etc. En d'autres mots, Edenred México fournit l'ensemble des informations nécessaires dans les détails. Une fois que le prospect accepte de coopérer avec l'entreprise et qu'il devient ainsi client, arrive le moment de formuler les conditions spécifiques du contrat. C'est lors de cette étape qu'un prix personnalisé est présenté au client. L'ensemble des étapes de ce bloc constitue la première partie de la *customer journey* (Feliccio, 2021).

C'est à partir de ce moment-ci, lorsque le prospect est devenu client, que la partie centrale de la gestion de la relation client commence. Cette gestion en tant que telle, pouvant être perçue comme étant une manière d'entretenir le client, dépend du type de client (Small, Medium & Large, Key). Comme nous avons pu le constater dans la segmentation des clients (cf. supra p.78), ce qui diffère sera essentiellement le canal de communication utilisé ainsi que la fréquence de contact (Feliccio, 2021).

L'ultime étape de la *customer journey* comprend certaines actions de fidélisation du client, de rétention, ainsi que d'*advocacy* (le sentiment d'appartenir à une communauté). Une manière de conserver le client selon Edenred México est de réaliser des actions de cross-selling ou d'upselling, c'est-à-dire de vendre davantage de produits à un même client, ou de les faire monter de gamme pour certains produits. Ces techniques seront expliquées par la suite, dans le contexte de crise (cf. infra p. 92).

Cependant, nous nous rendons bien compte qu'il s'agit davantage d'actions en faveur de l'entreprise qu'en faveur du client, même si elles sont considérées par Edenred México comme permettant de retenir le client en lui faisant posséder plus de produits et ainsi, rendant sa possible volonté de s'en aller plus compliquée et plus coûteuse.

4. L'avant crise

Avant que nous ne nous concentrons sur la gestion de la relation client depuis le début de la crise chez Edenred México, il me semble important de faire mention d'un événement survenu en novembre 2019 et venu affecter la relation client. Il est nécessaire de le mentionner car il vient expliquer le contexte dans lequel l'organisation est entrée dans la crise au niveau de sa relation client. Cet événement, c'est le malware.

Par définition, le malware « ou logiciel malveillant, est un terme générique qui décrit tous les programmes ou codes malveillants qui peuvent être nocifs pour les systèmes. Ils cherchent à envahir, endommager, ou mettre hors service les ordinateurs et systèmes informatiques en prenant le contrôle de leurs opérations » (Malwarebytes, 2021). C'est en quelque sorte une crise des services. C'est ce qu'a subi le groupe Edenred à niveau mondial en novembre 2019. L'ensemble des systèmes informatiques se sont en quelque sorte effondrés : il n'était plus possible de réaliser de commandes, d'accéder aux programmes, ni pour les clients d'accéder au solde de leurs cartes. Même si cela n'a duré que quelques jours, de nombreux clients de l'entreprise ont été affectés par cet événement. Certains d'entre eux, très désolés par cette situation, ont pris immédiatement la décision de terminer leur relation avec Edenred au profit de la concurrence. Toutefois, seule une faible quantité de clients ont eu cette réaction. D'autres, quelques temps après que l'organisation soit sortie de ce malware, l'ont informée que, même si la situation était revenue à la normale, ils s'en iraient rechercher d'autres fournisseurs de confiance (Mendoza, 2021).

Ce qui est intéressant pour Edenred est le fait que, tout juste quelques mois après ces déclarations, la crise sanitaire mondiale liée à la propagation du Covid-19 a débuté. Et leurs clients qui avaient pour objectif de quitter l'entreprise à la recherche de nouveaux fournisseurs ont alors décidé de rester, d'attendre (Mendoza, 2021).

Edenred México est donc entré dans le contexte pandémique avec des clients douteux et soucieux, mais qui sont restés à ses côtés. Mais le malware, suivi immédiatement de la crise sanitaire, fut plutôt rude pour l'entreprise.

Chapitre 4 – La relation client pendant la crise

Dans le cadre de ce chapitre dédié à la relation client en temps de crise chez Edenred México, j'ai décidé de me concentrer sur trois des impacts les plus importants qu'a subi la gestion de la relation client et de les appliquer à cette organisation en particulier. Ces trois blocs sont les suivants : l'approche multicanale et ses canaux de communication, la fidélisation de crise, et l'expérience client.

Tout comme j'ai pu le mentionner dans l'introduction de cette partie, les données que j'utiliserai dans le cadre de ce chapitre sont des données primaires récoltées lors de la réalisation de différents entretiens (Voir ANNEXE 1) et appuyés par les résultats du sondage (Voir ANNEXE 2).

1. L'approche multicanale

Lors de la présentation de la première partie de ce mémoire, nous avons réalisé un gros plan sur les canaux de communication. Nous avons mis en évidence l'importance pour les entreprises, et essentiellement aujourd'hui dans ce contexte de crise, d'être non pas seulement présentes mais surtout actives sur plusieurs d'entre eux. En effet, une bonne gestion de la relation client passe par la communication avec ces derniers. Nous avons donc mis en avant cette approche multicanale.

Il y a maintenant plus d'un an que la crise sanitaire a débuté et que les consommateurs ont dû délaisser leurs contacts physiques avec les entreprises (ou du moins en partie) au profit des canaux digitaux, par le biais de leurs ordinateurs, smartphones ou tablettes. Ainsi, les canaux via lesquels les entreprises avaient l'habitude de communiquer auparavant se sont vus quelque peu modifiés (rappelons la baisse d'importance des sites web, ou encore la croissance des chatbots et des outils de libre-service). Mais restons lucides, ceci est une présentation plutôt théorique des tendances générales qui ont été observées dans la société. Afin de voir cela d'un peu plus près, nous allons dans le cadre de cette partie, nous pencher sur les canaux de communication qu'a utilisé Edenred México afin de communiquer avec ses clients depuis le début de la pandémie, et essentiellement ceux qui ont le plus changés. Je n'insisterai dès lors pas sur ceux qui n'ont pas subi d'impacts drastiques.

Je tiens à rappeler que je me concentrerai essentiellement sur la relation qu'entretient Edenred México avec ses clients de type B2B, que je qualifierai simplement de clients B2B dans le reste de cette partie. Toutefois, si je devais en venir à mentionner certains clients de type affiliés ou utilisateurs, je le mentionnerai clairement.

a. Le mailing

L'envoi de campagnes par email a toujours été chez Edenred México un des canaux de communication principal, dans la mesure où il permet de contacter un nombre inimaginable de clients en un seul clic.

Concentrons-nous désormais sur la manière dont ce canal de communication a évolué au cours de la pandémie. La majorité des campagnes de marketing ainsi que les plans de communication ont été adaptés au contexte de la crise. Les messages transmis au travers de ces emails se sont tournés vers des messages d'empathie ainsi que de volonté d'apporter de l'aide aux clients. En effet, l'entreprise a commencé à partager du contenu de valeur à ses clients afin de les soutenir dans ce contexte

compliqué, et à leur donner des conseils pour affronter cette situation. Toutefois, ce ne sont pas toutes les communications qui ont été adaptées. Une partie reste toujours ciblée à la vente, avec des objectifs commerciaux et non simplement informatifs (Garcia, 2021).

En ce qui concerne l'évolution d'utilisation de ce canal et de l'envoi d'emails, la quantité de courriers envoyés en 2020 a augmenté en comparaison avec l'année 2019. Toutefois, ce à quoi le mot « croissance » fait référence, c'est au fait que la pandémie a fait prendre conscience à Edenred México et au département marketing l'importance de segmenter ses campagnes de mailing (segmentation qui était très faible voire inexistante en 2019). Ainsi, l'entreprise a commencé à pouvoir segmenter d'une meilleure manière ses communications, que ce soit par type de produits achetés par le client ou par zone géographique et état dans lequel se trouve ce dernier. De cette manière, l'entreprise a enregistré une hausse du nombre de mails envoyés, mais ceci à différents segments et bases de données et non pas à un même client (Garcia, 2021).

De plus, l'année 2020 a permis à Edenred México d'améliorer ses chiffres en ce qui concerne le taux d'ouverture des emails, le taux de rebond, ainsi que le taux de clics. Selon Edenred México (Rapport marketing, 2020) et Alejandra Garcia (2021), responsable du département Channel Marketing, le taux d'ouverture unique des mails est aujourd'hui d'environ 40% (en mai) alors qu'au début de l'année, il oscillait entre 12% et 15%. En 2020, il avait été d'en moyenne 30%. En ce qui concerne le taux de rebond, il est aujourd'hui d'environ 5%. Finalement, le taux de clics reste assez faible avec un pourcentage d'environ 10% sur la totalité des mails ouverts. Nous observons dès lors que ces chiffres restent assez faibles, même s'ils représentent une situation de croissance positive pour l'entreprise.

Ce canal de communication a donc bien évolué durant la crise. Il est important également de préciser qu'il a permis la diffusion des webinaires que nous aborderons prochainement (cf. infra p.88), la diffusion de communications sur leur offre e-commerce (cf. infra p.101), ainsi que la diffusion d'enquêtes de satisfaction, outil de valeur dans le cadre de l'évaluation de la *customer experience* (cf. infra p.99).

b. Les réseaux sociaux

Aujourd'hui, alors que les relations sont en distanciel, les réseaux sociaux sont un des moyens les plus directs et instantanés pour contacter une marque. Dans le cas d'Edenred México, ce sont les clients de type utilisateurs qui forment l'univers principal de clients sur les réseaux sociaux. Nous verrons tout de même que certains d'entre eux sont davantage orientés vers les clients B2B. Nous allons par la suite passer en revue les différents réseaux principaux d'Edenred México, et surtout la manière dont leur exploitation a varié depuis le début de la crise. Il est important de savoir que le contenu publié sur chaque réseau social est différent, mais cela étant un thème relevant déjà de l'avant crise, je ne m'y pencherai que très brièvement.

- Facebook

Selon Garcia (2021), Facebook est le réseau social principal d'Edenred México, et celui ayant le numéro le plus important²⁴ de followers²⁵. Toutefois, l'entreprise ne sait aujourd'hui toujours pas quelle quantité de followers est représenté par des clients B2B. Une grande majorité est en effet représentée par des clients de type utilisateurs. La majorité des communications réalisées sur ce réseaux social est dirigée à la première famille de solutions, celle des bénéfices aux employés (tickets restaurant ou bons alimentaire par exemple). Cependant, il ne s'agit pas d'un réseau social ayant fortement été impacté par la crise. C'est la raison pour laquelle je passerai au suivant.

- Instagram

Instagram est exclusivement utilisé par les clients de type utilisateurs et est un canal exploité par Edenred México dans la mesure où il permet une interaction plus importante²⁶ entre l'utilisateur et l'entreprise, interaction supérieure à celle sur Facebook ou LinkedIn. Par contre, tout comme sur Facebook, la communication réalisée sur Instagram est orientée à la famille des solutions de bénéfices aux employés. Ce canal permet à l'organisation d'améliorer son taux d'engagement, principalement grâce au contenu qui y est diffusé. Le contenu proposé sur les publications est davantage informatif, et le contenu partagé en story²⁷ vise davantage des interactions avec l'audience (Garcia, 2021).

La crise sanitaire a permis à l'organisation d'améliorer son taux d'engagement grâce à la mise en place de stickers²⁸. Les KPI's de ce réseau social ont évolués mais la crise n'a pas bouleversé plus que ça ce réseau, raison pour laquelle je ne m'y attarderai pas davantage.

- LinkedIn

LinkedIn est le réseau social orienté aux clients B2B d'Edenred México dans la mesure où le contenu qui y est partagé est essentiellement B2B, professionnel, éducatif et concernant des thèmes aidant à la prise de décision. De plus, du contenu informatif basé sur les solutions vendues par l'entreprise (la gestion des dépenses professionnelles, l'offre complète de solutions afin de limiter la rotation du

²⁴ Lorsque je me suis penchée personnellement sur le compte Facebook "Edenred México", j'ai observé un nombre de 127 284 followers et 131 149 abonnés. J'ai réalisé une moyenne du nombre de likes des 12 dernières publications ayant été partagées, et j'ai observé un nombre moyen de 119 likes, ce qui me semble fortement faible en comparaison avec le nombre de followers. Nous pourrions en conclure que les réseaux sociaux ne sont pas un canal de prédilection pour Edenred México.

²⁵ Personne suivant un compte sur les réseaux sociaux.

²⁶ Je tiens à préciser que ceci m'a été communiqué lors d'un entretien. Lorsque que je me suis penchée personnellement sur le compte Instagram "@edenred_mx", j'ai réalisé une moyenne du nombre de likes des 12 dernières publications ayant été partagées, et j'ai observé que le nombre moyen de likes par publication était de 36 likes. Sur un total de 3129 followers, cela me semble tout de même très faible. De plus, sachant que l'entreprise ne possède pas moins de trois millions de clients utilisateurs de ses solutions, ce nombre d'abonnés me semble également particulièrement faible. Nous pourrions à nouveau en conclure que les réseaux sociaux ne sont pas un canal de prédilection pour Edenred México.

²⁷ Publication éphémère d'une durée de 24h

²⁸ Éléments à ajouter à une story (date, localisation, emoji, hashtag, etc) afin de la rendre unique

personnel, le contrôle des voitures d'entreprises) y est proposé (Garcia, 2021). Nous le comprenons, l'ensemble des thèmes abordés sont davantage orientés sur des sujets professionnels que sur des sujets pouvant intéresser et inciter tout un chacun.

En réponse à la situation de crise sanitaire, les formats auparavant partagés par Edenred México sur LinkedIn ont été adaptés. Ce canal est normalement essentiellement orienté au partage d'informations de type écrit et rédigé (contrairement à Facebook ou Instagram qui préfèrent les vidéos). Suite à la pandémie, Edenred México a pris conscience de l'importance de fournir de l'information claire, complète et précise à ses clients. C'est pourquoi ils ont commencé à développer ce qu'ils appellent de l'infographie, c'est-à-dire de nombreux documents PDF remplis de contenu et d'images afin que cela éclaire davantage le client, et qu'il ne se pose plus de questions. Ces infographies ont commencé à être publiées sur LinkedIn, car l'audience de ce canal est davantage attirée par du contenu écrit que par des vidéos (Garcia, 2021).

De plus, suite à la montée en puissance des webinaires dès le début de la crise, que nous observerons par la suite (cf. infra p.88), un résumé des thèmes abordés lors de chacun d'eux a été publié sur LinkedIn. Selon Alejandra Garcia, « cette stratégie est un format de communication très distinct aux autres » (Garcia, 2021).

Ainsi, nous observons que différents canaux de communication sont liés entre eux : par exemple, la communication principale se réalise par le biais d'un webinar, dont l'invitation a été partagée par email, et se diffuse ensuite au travers de LinkedIn et du blog se situant sur le site web de l'organisation.

- **WhatsApp**

Déjà avant la crise sanitaire, ce réseau social que nous pouvons également qualifier d'outil de messagerie était déjà utilisé. Mais depuis environ une année, nous assistons à une croissance importante de ce canal dans les opérations journalières des forces de vente chez Edenred México.

Voici ce qui a permis l'évolution de ce canal. Suite aux obligations de confinement, de distanciation physique et de nécessité croissante d'information de la part de tout type de clients, le département de Content Marketing chargé de la création de contenu a commencé à créer du matériel spécifique de manière à ce que les forces de vente et leurs dirigeants puissent les partager aux clients au travers de WhatsApp. Par exemple, si l'entreprise décide de réaliser une promotion sur un certain produit, elle le fera de manière 360, c'est-à-dire via l'ensemble de ses canaux de communication. Mais en plus de cela, un contenu spécifique a commencé à être développé afin que les forces de vente puissent le partager à leurs clients de manière personnalisée. Il s'agit de contenu spécifique pour ce canal (Garcia, 2021). Il en est de même pour le contenu infographique que nous avons mentionné ci-dessus (cf. supra p.86). Ces documents sont entre autres utilisés afin d'être envoyés sur WhatsApp lorsqu'un client se questionne (Palacios, 2021). Rappelons que les clients ayant un contact direct par le biais de cette application avec l'organisation sont les clients de type B2B.

WhatsApp est certainement un des canaux de communication ayant été le plus bouleversé par la crise sanitaire du Covid-19, et ceci de manière positive. La communication y est plus directe, plus personnelle, et plus complète. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'entreprise a décidé d'y implémenter un chatbot, sur lequel nous nous concentrerons plus tard (cf. infra p.87).

c. Le site internet

Le site internet d'Edenred México est essentiellement orienté à la vente. De nombreux call-to-action envoient vers des questionnaires sur le produit qui pourrait intéresser le visiteur. Le trafic vers le site web a diminué depuis le début de la crise, mais les raisons ne sont pas connues (Garcia, 2021). Toutefois, c'est par le biais du site internet que les clients ont accès à la plateforme leur permettant de contrôler l'ensemble des produits qu'ils possèdent. Ce point sera abordé lors de l'expérience client (cf. infra p.96). C'est également par le biais du site web que les visiteurs ont accès à un blog sur lequel Edenred México publie de nombreux articles. Ce canal a été impacté par la crise.

D'après Garcia (2021), les articles publiés sur le blog sont rédigés par une agence partenaire à Edenred México, Interius. Même si ce blog est avant tout informatif, il est également pensé afin de permettre la vente. Le nombre d'articles publiés a augmenté au début de la crise. Mais le trafic vers le blog est resté similaire, voire en diminution à partir de juin 2020. La raison reste incertaine, mais la conséquence est claire : le budget investi dans ce canal a été réduit. Alors qu'ils publiaient environ 8 articles par mois, ils n'en publient aujourd'hui plus que la moitié.

Ceci nous indique que le site internet ainsi que le blog ont été impactés négativement par la crise, alors que ce site est un canal incarnant la première idée que l'on se fait d'une entreprise. Perte d'importance face aux réseaux sociaux ? Communication peu suffisamment claire ? Trop d'insistance sur le fait de mener à une vente nouvelle ? Une chose est certaine, le trafic y a diminué.

d. Les chatbots

Comme nous l'avons constaté dans le cadre de la première partie de ce mémoire, le chatbot est un canal de communication en croissance ces dernières années (cf. supra p.18). Alors qu'un chatbot sur le site internet existait déjà et n'a pas fortement été impacté par la crise, un second chatbot a été implémenté sur WhatsApp suite aux conséquences de la crise.

L'objectif de ce chatbot sur WhatsApp est le suivant : diminuer la quantité d'appels entrants des clients de type utilisateurs au niveau du call center pour des motifs de requêtes basiques et récurrentes. En effet, le nombre d'appels a explosé au début de la pandémie. La mise en place d'un chatbot est le moyen de joindre doutes des utilisateurs avec intelligence artificielle afin de leur proposer une réponse claire, simple et efficace. Ainsi, une manière de répondre à la pandémie a été de mettre en place ce chatbot sur WhatsApp de manière à offrir un nouveau service tant aux clients B2B qu'aux utilisateurs : au lieu de contacter l'entreprise par téléphone, ils peuvent utiliser ce canal, choisissent une des quelques options proposées par le chatbot et résolvent ainsi de manière autonome leur doute (Garcia, 2021 ; Palacios, 2021).

Cependant, la réalité est que cette intelligence artificielle se développe à partir d'informations que nous, utilisateurs, lui donnons. De plus, Edenred México ainsi que le département de Customer Experience n'avait pas prévu de FAQs afin de le nourrir, et comme ce moyen de communication était nouveau, les utilisateurs ne l'ont pas immédiatement utilisé comme canal principal. Le chatbot ne possédait donc pas suffisamment d'informations pour résoudre le doute, tournait en rond et rendait le client encore plus insatisfait et frustré qu'au début. L'organisation a dès lors décidé de mettre ce projet en pause (Palacios, 2021).

Ce canal de communication naissant de la crise sanitaire était une très bonne initiative, mais précipitée. Toutefois, ce projet n'a pas été abandonné et depuis janvier 2021 est revu depuis son origine. Très prochainement, il pourra être remis en place (Garcia, 2021).

e. Les webinaires

Le webinaire n'est pas un canal de communication en tant que tel, mais je le considérerais davantage comme étant un format de communication. Il s'agit d'une manière de communiquer par le biais d'un canal qui est la vidéoconférence. Développé en réponse à la pandémie, il a été l'une des plus grandes réussites de communication au début de la crise pour Edenred México. Un webinaire, c'est une association des mots « web » et « séminaire » désignant ainsi une « réunion collective directe via internet » (JDN, 2020).

Ce fut une tendance et opportunité qui a été saisie par Edenred México dès les débuts de 2020. Devant limiter leurs déplacements, les clients B2B mais aussi les non-clients avaient davantage de temps pour apprendre quelque chose de nouveau au travers de webinaires. Ainsi, les premiers ont été réalisés en avril 2020. Durant les trois premiers mois, jusqu'en juin 2020, la fréquence de ces webinaires était d'environ un par jour, avec une audience moyenne de plus de 500 participants. En ce qui concerne leur contenu, il a évolué au cours de la crise sanitaire. Au début, la majorité des thèmes abordés étaient en rapport avec la pandémie et le contexte actuel, mais également des thèmes tels que le leadership, la productivité, etc. Par la suite, les sujets ont commencé à se tourner un peu plus vers Edenred México avec un objectif de vente.

Cependant, les tendances évoluant rapidement et naturellement, ce format de communication est devenu moins attractif et la fréquence des webinaires s'est vue diminuée à environ quatre par mois depuis cette année. Tant le nombre de personnes s'enregistrant, que le nombre final de personnes présentes a diminué, atteignant certaines fois seulement 46 participants (Garcia, 2021). Pourtant, même si l'intérêt envers les webinaires a diminué, il reste un format de communication qui, selon moi, est ultra précieux et très informatif, permettant de partager du contenu de qualité et de convaincre plus facilement certains clients.

Comme nous l'avons précisé ci-dessus (cf. supra p.86), un résumé de ces séminaires digitaux est publié sur LinkedIn ainsi que sur le blog, de manière à permettre aux clients d'y avoir accès, de proposer leur opinion, etc.

f. Les podcasts

Les podcasts sont selon moi, un format de communication très original et créatif permettant de toucher une nouvelle audience habituée à des canaux audio tels que Spotify. Il s'agit d'un canal dans lequel Edenred México a investi au début de la crise sanitaire, et étant destiné à tout type de public : clients, utilisateurs, affiliés, ou public n'ayant aucun rapport avec Edenred México mais étant intéressé par les sujets présentés (Garcia, 2021).

Ces podcasts, appelés sur Spotify « Café con Edenred » ont pour objectif principal d'approcher l'audience dans un moment où ils ne sont pas pris par le stress du travail. Les podcasts durent entre 30 minutes à 40 minutes et sont présentés par des experts de différentes industries. En effet, l'idée

est d'inviter des experts, directeurs ou encore professionnels à venir partager leur expérience en temps de crise (Garcia, 2021). De cette manière, l'entreprise conscientise l'audience, lui apporte des conseils afin d'aller de l'avant, mais communique également sur l'univers de ses solutions.

Néanmoins, le plan stratégique n'a été réalisé ni clairement ni complètement, engendrant des difficultés pour que des experts accordent leur temps, ou pour réaliser le montage audio par exemple. De plus, les thèmes étaient trop divers et variés, passant de podcasts de Ressources Humaines à des podcasts de Ticket Car, à des podcasts de gestion de coûts professionnels, touchant des audiences à chaque fois différentes. Il était en quelque sorte difficile de fidéliser une audience spécifique (Garcia, 2021).

En tout, 10 podcasts ont été publiés avant de mettre ce projet en standby car la stratégie n'était pas claire. Pour le moment, ce n'est pas dans les projets d'Edenred México de se concentrer sur ce sujet (Garcia, 2021). Je pense personnellement que lorsque toutes les urgences primaires liées à la crise seront atténuées, il serait intéressant d'investir du temps dans ce projet qui est unique, créatif, attractif, et différent.

g. Les vidéoconférences

J'ai trouvé important de mentionner ce canal de communication précieux et révolutionnaire lié à l'évolution de la crise sanitaire, même si je ne me pencherai pas dessus dans les détails.

Il est certain que pour une très grande majorité des entreprises aujourd'hui, ces canaux de vidéoconférences dominés par des applications telles que Teams et Zoom, sont devenus des canaux primordiaux permettant de contrer l'impossibilité de se réunir de manière physique. Centraux dans la communication interne des entreprises, ils sont également devenus centraux afin de maintenir un contact « proche » avec ses clients. Dans le cas d'Edenred México, rappelons que le contact avec les clients de type Large et Key se réalise normalement principalement par le biais de rendez-vous physiques et présentiels. Aujourd'hui, ce canal de vidéoconférences est venu le substituer en tout point et est venu apporter une solution parallèle afin de maintenir ce contact et cette relation personnelle.

h. Le call center

Les appels téléphoniques par le biais du call center est le dernier canal de communication que j'ai décidé de présenter dans le cadre de cette partie. Nous avons constaté lors de la présentation théorique qu'il s'agit d'un canal qui a subi une croissance importante suite à la pandémie, et qui a dès lors dû être adapté en de nombreux points. Nous allons maintenant observer la manière dont ce canal de masse a été abordé chez Edenred México.

Afin de mieux le comprendre, en voici son fonctionnement. Le call center chez Edenred México est un canal recevant des appels téléphoniques de chacun des trois types de clients (clients B2B, utilisateurs (58% des appels) et affiliés) auxquels trois types d'attentions doivent être fournies : conseils et aides²⁹,

²⁹ Aider le client (tout type) à réaliser une certaine action (p.ex. : consulter le solde de sa carte (conseil instantané, sans ticket)).

résolution et compléments³⁰ d'informations, et incidences et problèmes³¹. Depuis le début de la pandémie, ce sont principalement des appels nécessitant un conseil ou une aide qui entrent dans le call center. Comme nous l'avons perçu dans la première partie de ce travail, le consommateur est devenu incertain, douteux, et accorde moins facilement sa confiance. Dès lors, pour se rassurer, il téléphone. C'est exactement ce qu'il s'est passé au sein du call center de chez Edenred México. De plus, avec la croissance du e-commerce proposé par l'entreprise (cf. infra p. 101), les clients non habitués à cela se sont littéralement jetés sur leur téléphone afin de résoudre leurs doutes. Cela a fortement impacté l'organisation en termes de nombre d'appels reçus (Enriquez, 2021).

Ainsi, comme nous venons de le préciser, le nombre d'appels téléphoniques a explosé entre mars et avril 2020 chez Edenred México. En mai et en juin 2020, ils se sont stabilisés. Afin de pallier à cette augmentation soudaine, différentes modalités ont été mises en place, comme par exemple la contraction de personnel supplémentaire (mais en home office). Il a donc été nécessaire de fournir à ces opérateurs les outils nécessaires, et de s'assurer d'un suivi régulier afin que leur performance ne diminue pas. Pour cela, le département de Customer Experience a mis en place différentes stratégies de contrôle autour desquelles les opérateurs sont suivis par des superviseurs et suivent des formations. S'ils ne répondent pas ou pas assez rapidement, il y a des risques qu'ils reçoivent un appel de la part du superviseur. Par exemple, des réunions Teams sont réalisées de manière régulière entre un opérateur et son superviseur afin de détecter ces possibles anomalies. Il s'agit d'exemples de contrôles de la main d'œuvre qui ont été réalisés afin de faire face à la croissance de ce canal, et afin de pouvoir continuer de fournir un excellent service aux clients. Contrôler la productivité des employés a été l'un des principaux défis (Graterol, 2021 ; Enriquez, 2021).

Cependant, je m'interroge sur la fonctionnalité à long terme de contrôler de cette manière les employés travaillant depuis chez eux. N'est-ce pas un sur-contrôle ? Est-ce physiquement réalisable de garder un œil sur l'ensemble de la main d'œuvre étant en home office ? Quels en sont les coûts ?

Toutefois, la quantité d'appels téléphoniques a pu être maîtrisée et diminuée grâce à de nombreuses actions du département de Customer Experience que nous développerons par la suite (cf. infra p.96). Selon Eric Palacios (2021), alors qu'environ 1,9 million d'appels avaient été reçus en 2019, ce chiffre a pu être réduit de 45% afin d'atteindre environ 1 million d'appels en 2020.

En outre, comme nous le mentionne Enriquez (2021), afin d'être capable de répondre à l'ensemble des appels entrants, le département de Customer Experience et le call center ont mis en place la rédaction de rapports hebdomadaires beaucoup plus poussés de manière à analyser et à pouvoir prévoir le nombre d'appels par semaine, par jour et même par heure. Ainsi, ils savent s'ils nécessitent plus ou moins d'opérateurs aux différentes heures de la journée.

i. Conclusion

Au cours de ce point dédié au bouleversement des canaux de communication utilisés par Edenred México suite à la crise sanitaire liée au Covid-19, nous observons des comportements divers et variés

³⁰ Fournir au client certains rapports ou compléments à sa plateforme (aide transmise à un autre département, avec ticket de suivi).

³¹ Résoudre le problème d'un client (non instantané, ticket de suivi).

au sein de chacun des canaux. Entre utilisation décroissante, stagnation, explosion d'utilisation, ou encore apparition de nouveaux canaux, le paysage de la communication de crise est varié. Cependant, nous pouvons souligner quelques tendances. D'une part, le succès inattendu des webinaires, format de communication qui n'était pas exploité par l'entreprise auparavant, mais qui s'est révélé au début de la crise. Entre questionnements des participants, partage d'opinions, et téléchargement des présentations, ce format de communication a séduit. D'autre part, Edenred México a assisté durant cette situation exceptionnelle à une baisse d'intérêt envers son blog ainsi qu'une baisse de trafic sur son site internet. Cela serait-il dû à la volonté des clients de recevoir de l'information complète de manière personnelle, et sans devoir la chercher sur un site internet ? La présentation de thèmes variés et non spécifiques, tant sur le contexte actuel que sur les solutions de l'entreprise par le biais de webinaires, en serait-elle une cause ? Ces questions restent aujourd'hui encore à analyser en profondeur.

2. La fidélisation de crise

Lors du développement de la première partie de ce mémoire, nous avons mis en évidence l'importance de la gestion de la relation client et ainsi, de la fidélisation de ces derniers, essentiellement dans un contexte de crise. Comme nous l'avons vu et revu tout au long de ces cinq années à l'Ichec, rappelons qu'il est cinq fois moins cher de fidéliser un client, que d'en acquérir un nouveau. Et ce, d'autant plus en temps de crise sanitaire, moment durant lequel les clients sont méfiants et n'osent que très peu s'associer à une nouvelle entreprise.

J'ai donc décider dans le cadre de l'analyse du cas Edenred México, de me concentrer sur ce concept de fidélisation de manière à comprendre quelles sont les actions ainsi que les outils de fidélisation mis en place par l'entreprise afin de fidéliser en temps de crise. Au travers des différents entretiens que j'ai effectué ainsi que du sondage que j'ai réalisé, j'ai pris conscience que la fidélisation des clients n'est aujourd'hui pas encore une stratégie entièrement exploitée chez Edenred México. En effet, la majorité des efforts reste encore dirigée sur la réalisation de ventes nouvelles plutôt que sur une attention envers le client. Ceci est d'ailleurs ressorti de manière explicite lors du sondage que j'ai réalisé (Voir ANNEXE 2). Lors de la question « Aujourd'hui, vous considérez-vous comme une entreprise *customer centric* ou *product centric* ? », un pourcentage de 47,1% a affirmé qu'ils considéraient leur entreprise comme étant aujourd'hui davantage *product centric*, c'est-à-dire orientée sur ses produits, solutions et innovations. Même s'il s'agit de moins de la moitié, ces réponses me semblent plus conscientes, réalistes, mesurées, et pensées par rapport à ceux ayant indiqué percevoir l'entreprise comme étant *customer centric*. D'ailleurs, cette orientation *product centric* m'a été informée à de nombreuses reprises lors de mes différents entretiens, essentiellement avec Iris Morales, Alejandra Garcia, et Vanessa Graterol. Les principales raisons à ce *product centricity* selon le sondage (Voir ANNEXE 2) sont les suivantes :

- Développement de ce qui semble être bon pour l'entreprise, sans penser à ce qu'exige le marché et sans prêter attention au client.
- Conception et développement du produit en premier lieu et ensuite, adaptation au client.
- Faible préoccupation de l'impact des décisions sur le client lors de la conception d'un produit.

Ainsi, nous observons que l'accent n'est pas beaucoup porté sur le client. Néanmoins, d'après Mendoza (2021), des actions d'upselling ainsi que de cross-selling font partie de leurs activités

récurrentes et peuvent être, selon lui, considérées comme étant des outils de fidélisation dans la mesure où cela permet de créer une relation durable entre l'entreprise et le client.

Lorsque la crise a débuté, Edenred México a décidé durant les trois premiers mois d'avril, de mai et de juin, de mettre de côté les ventes nouvelles afin de se concentrer sur les clients actuels. Une situation de crise vient généralement bouleverser ce qui auparavant était acquis, ceci en est la preuve. Dans le cadre de ce chapitre, je présenterai différentes actions de fidélisation ayant été mises en place.

a. Concentration sur le portfolio

Lorsque l'état d'urgence sanitaire fut déclaré au niveau national à la fin du mois de mars 2020, l'incertitude provoquée et la préoccupation montante des entreprises à se concentrer sur leur core-business, a amené Edenred México à revoir pour l'espace de quelques mois sa stratégie commerciale. L'objectif n'est désormais plus de réaliser de nouvelles ventes, mais de dédier son temps à prendre soin des clients actuels. Pour cela, ils ont contacté proactivement les clients, leur ont parlé par le biais de vidéoconférences, d'appels téléphoniques ou de mails. Ils se sont intéressés à savoir comment ils se portaient, ce qu'ils nécessitaient, à les soutenir (Mendoza, 2021). Afin de fidéliser, ils ont opté pour une approche personnelle et empathique.

En outre, Edenred México a fortement accéléré son offre e-commerce, permettant ainsi à l'employé utilisateur d'utiliser sa carte d'avantage pour la solution de bénéfices aux employés, en ligne (cf. infra p.101). L'organisation a fortement communiqué sur l'élargissement digital de ses produits par le biais de campagnes du type « nous proposons à vos employés d'acheter tel produit sur le site internet de tel magasin afin qu'il se protège et ne sorte pas de chez lui » (Garcia, 2021).

De plus, une aide sous la forme de baisse temporaire du pourcentage de commission a été proposée, mais uniquement aux clients qui l'ont demandé à l'entreprise. Cela n'a donc été en aucun cas une offre proactive, mais simplement une « aide Covid ». Des réductions sur le prix de certains produits ont également été proposées afin d'essayer de réaliser de nouvelles ventes, mais cela n'a que très peu fonctionné (Mendoza, 2021).

Comme nous le mentionne Juan Carlos Mendoza (2021), à partir du mois de juillet 2020, les ventes ont commencé à reprendre lentement, avec par exemple des offres sur les prix et des campagnes plus agressives. Début de l'année 2021, en janvier, février et mars, Edenred México a peu vendu. En effet, beaucoup de clients avaient appris de 2020 et sont devenus davantage réticents à dépenser leur argent.

b. Upselling et cross-selling

Lorsqu'a débuté la crise du Covid-19 en mars 2020, plusieurs des solutions vendues par Edenred México se sont vues impactées. La solution *Empresariales* dédiée à la gestion des dépenses professionnelles et incluant entre autres les voyages d'affaires, s'est vue impactée de manière importante. La solution de *Fuel & Mobility* orientée aux frais de mobilité s'est vue diminuer au niveau de certains points (le télétravail signifie moins de déplacements professionnels), et maintenue pour d'autres activités (les livraisons ont dû se réaliser par le biais du e-commerce). La solution *Eat & Care*, elle, s'est maintenue. Ces diverses conséquences ont donc pu se compenser. De même, nous avons pu

observer des effets de compensation similaires au niveau des différents segments de clients, considérés par taille. Les clients Key, étant des grandes entreprises avec un certain budget, ainsi que les clients Large sont restés constants dans leurs achats auprès d'Edenred México. Par contre, l'entreprise a enregistré de nombreuses pertes au niveau des clients Small et Medium, essentiellement dû à la fermeture massive des PME (Voir ANNEXE 5). Ainsi, Edenred México a pu compenser (Mendoza, 2021 ; Rodriguez, 2021).

Pour permettre cette compensation, des actions d'upselling furent implémentées sur les clients constants (Key et Large).

- **Upselling**

Une première action que nous pouvons mettre en évidence est celle des *one shot*. Il s'agit de commandes uniques que peuvent réaliser les clients B2B de manière à offrir à leurs employés de manière ponctuelle un supplément d'argent sur leur carte d'avantage (par exemple, \$1000 pesos mexicain supplémentaires sur la carte restaurant pour le mois d'avril). Cela est considéré comme un *one shot* dans la mesure où Edenred México enregistre une hausse de ses revenus durant ce mois, mais ceux-ci se régulent à nouveau le mois suivant et forme ainsi une sorte de downselling. De cette manière, les segments Key et Large ont permis de compenser les pertes liées aux segments Medium et Small (Mendoza, 2021). Toutefois, nous n'y voyons ici qu'un avantage pour l'entreprise. Pourtant, cette possibilité de *one shot* qu'offre Edenred México à ses clients permet de fidéliser in fine l'employé en lui offrant plus d'avantages pour un mois. Satisfait, il le communiquera à l'administrateur de la relation client B2B/Edenred, fidélisant ainsi l'entreprise cliente à Edenred México.

Même si ce type d'action était déjà d'actualité en temps normal, il fut davantage mis en avant au début de la crise sanitaire par le biais de communications agressives. Edenred México a décidé de mettre en place des campagnes de communication destinées aux clients B2B et visant à promouvoir ces *one shot* en appuyant sur différents points : motiver leur employé dans ce contexte de pandémie, le récompenser, faire ceci par le biais de la carte de bénéfices aux employés (et non en augmentation de salaire, afin d'être exonéré d'impôts), et mettre l'accent sur cette économie que le client réalisera ainsi (Mendoza, 2021).

Une seconde action d'upselling fut réalisée durant le mois de décembre par le biais du produit exceptionnel *Navideños*. Il s'agit en d'autres mots d'un cadeau de fin d'année que l'entreprise cliente peut faire à son employé afin de le remercier et de le féliciter pour son travail. A nouveau, cela a permis à Edenred México de maintenir son chiffre d'affaires, mais également de fidéliser ses clients par le biais d'offres exclusives pour leurs employés (Mendoza, 2021). Tout comme pour le *one shot*, il s'agit d'une stratégie annuelle et unique de fidélisation, mais ayant été poussée davantage durant ce Noël de crise au moyen de communications agressives presque identiques à celle du *one shot*.

La dernière technique d'upselling que je présenterai est liée à la Loi Fédérale du Travail au Mexique, loi visant l'augmentation du salaire des travailleurs durant les mois de mars et avril. Durant cette période, Edenred México se dirige de manière importante vers ses clients B2B afin que cette augmentation de salaire se réalise par le biais de la carte de bénéfices aux employés. En effet, rappelons que l'employé a deux revenus : son salaire fixe et ses avantages. Si l'augmentation de salaire se réalise en augmentant le montant d'argent qu'il reçoit, l'entreprise paiera des impôts dessus. Si

l'augmentation de salaire se réalise sur la carte de bénéfices aux employés, l'augmentation sera exonérée d'impôts. Les campagnes réalisées durant les mois de mars et d'avril 2020 et 2021 ont dès lors mis l'accent sur la situation financière des clients rendue compliquée par le Covid-19 et sur la nécessité pour eux de s'associer à Edenred México (Mendoza, 2021 ; Morales, 2021). Une fois de plus, ceci est considéré par l'entreprise comme étant une action de fidélisation dans la mesure où l'organisation offre un service d'aide à ses clients.

Cependant, je tiens à mettre en évidence que l'ensemble de ces actions d'upselling étaient déjà d'actualité avant la crise sanitaire. Elles ont cependant été davantage exploitées et mises en évidence durant la pandémie. Dans la mesure où Edenred México n'est pas fortement focalisé sur la fidélisation des clients, nous ne pouvons pas observer quels changements ont été réalisés entre avant et maintenant. J'ai donc pris l'initiative de présenter ce qu'ils ont fait, et non spécifiquement ce qui a changé.

- **Cross-selling**

Les techniques de cross-selling sont des techniques de vente au cours desquelles l'entreprise tente de vendre de nouveaux produits à un client qui consomme déjà auprès d'elle. Afin de réaliser le cross-selling, Edenred México, et plus spécifiquement ses différents départements commerciaux, utilise l'information possédée en interne (au niveau du CRM) de manière à observer le comportement d'achat de ses clients actuels : quels clients *Fuel & Mobility* (solution de mobilité professionnelle) n'achètent pas encore la solution de *Despensa* (bénéfices aux employés) ? Quel client *Despensa* (bénéfices aux employés) n'achète pas encore la solution *Fuel & Mobility* (solution de mobilité professionnelle) ? C'est ensuite le dirigeant assigné à tel ou tel client B2B qui est en charge de le contacter afin de lui proposer ce nouveau produit. Ce contact se réalise soit par le biais d'une campagne de mailing, soit lors d'un appel téléphonique (Flores, 2021 ; Mendoza, 2021).

Cependant, il s'agit d'un procédé habituel chez Edenred México. Ce n'est pas une réponse spécifique à la crise, raison pour laquelle je ne développerai pas plus cette partie.

c. Daily reports

Le *daily* et *weekly report* sont les derniers outils de fidélisation que je présenterai dans le cadre de ce point dédié à la fidélisation en temps de crise. Rappelons-le, dès le mois de mars 2020, Edenred México a rencontré des difficultés à réaliser de nouvelles ventes. La cause à cela : la crise sanitaire impactant le monde entier. Pour cela, l'entreprise a pris l'initiative de s'adonner durant une période de trois mois au suivi de son portfolio, c'est-à-dire de ses clients actuels.

A partir du mois d'avril 2020, les équipes de vente de chez Edenred México ont commencé à réaliser des *daily reports*. Il s'agit d'un suivi ou un contrôle journalier du statut des commandes réalisées par les clients, présenté sous la forme d'un document. Au sein de ce dernier sont présentées les commandes ainsi que les facturations du mois actuel ayant été réalisées à chaque client, placées en comparaison avec le mois précédent et jusqu'à trois mois antérieurs. Il est important de préciser que ce *daily report* a principalement été réalisé pour les clients consommant la solution phare, celle des bénéfices aux employés. Quelques mois plus tard, ces rapports se sont transformés en *weekly reports*

et ne se sont plus effectués qu'à une fréquence hebdomadaire (Mendoza, 2021). L'ensemble des clients n'ont pas pu être contactés, mais une majorité.

En quoi pouvons-nous considérer cette action comme étant de fidélisation ? Nous pouvons la juger comme telle dans la mesure où les commerciaux sont proactivement allés vers les clients afin de s'informer sur : qui ne m'a pas commandé, pourquoi n'a-t-il pas commandé, qu'est-ce qui lui manque, qu'est-ce qui pourrait lui faire plaisir, pourquoi il ne renouvelle pas et ne nous en a pas informé, pourquoi a-t-il commandé moins, etc. ? En prenant contact avec le client, en s'intéressant à lui (même si cela a pour objectif final le propre intérêt de vente d'Edenred México), l'entreprise crée un lien spécifique avec le client B2B, lui faisant prendre conscience qu'il compte. En d'autres mots, ils le fidélisent. Les trois canaux principaux permettant de réaliser ces contacts sont les emails, les appels téléphoniques et les vidéoconférences, ainsi que WhatsApp (Mendoza, 2020).

Ces *daily* et *weekly reports* ont perduré jusqu'au mois de septembre 2020, lorsque les ventes nouvelles ont commencé à reprendre de manière positive à nouveau (en effet, elles avaient déjà repris depuis juillet, mais très lentement).

d. Conclusion

Une concentration accrue sur les clients actuels, le développement de l'e-commerce, une baisse segmentée des commissions, des techniques d'upselling, un *daily report* de facturation client. Voici les différentes actions qu'a entrepris Edenred México afin de fidéliser ses clients dans un contexte de crise sanitaire. Mais comme me l'ont bien précisé Alejandra Garcia (2021) et Juan Carlos Mendoza (2021), il n'y a pas eu de « reste avec nous et nous te donnons ceci ou cela ». La fidélisation n'est donc aujourd'hui pas centrale, même s'il y a une volonté de l'être.

Je pars personnellement du principe que fidéliser signifie agir de manière à ce que mon client soit fidèle. Afin de le rendre fidèle, je dois lui prouver qu'il compte pour moi, que je suis à son écoute, que je me développe autour de ses nécessités. Cela renvoie donc à une vision *customer centric* de mon organisation, au sein de laquelle je pars du client pour fonder mon business et ainsi, je peux fidéliser. Partir du produit et l'imposer au client est beaucoup plus compliqué pour le fidéliser, dans la mesure où ce qu'il reçoit ne répond certainement qu'à certains de ses besoins. En d'autres mots, fidélisation rime selon moi avec *customer centricity*.

Et nous en avons ici la preuve. La fidélisation n'est pas centrale et semble « compliquée » chez Edenred México dans la mesure où il s'agit d'une entreprise *product centric*. Les résultats du sondage que j'ai réalisé (Voir ANNEXE 2), ainsi que le témoignage de Vanessa Graterol, responsable du département Customer Experience, le démontrent : « c'est une grande douleur que je ressens chez Edenred México depuis les nombreuses années que je travaille ici. Nous concevons des produits en pensant aux produits. Nous réalisons un produit parce que notre chef nous a demandé de le faire, nous voyons que dans le marché, il y a quatre produits semblables, alors nous le réalisons de cette manière. Mais nous ne demandons pas au client ce dont il a besoin. Et ce dont il a besoin peut être distinct à ce que nous nous imaginons » (Graterol, 2021).

3. L'expérience client

La gestion de la relation client n'est rien si elle n'aboutit pas à une expérience client unique. Qui dit expérience client dit efforts et attentions de la marque envers ces derniers. Tout au long de ce mémoire, nous avons mis en évidence l'importance de la satisfaction d'un client dans les processus de relation et de fidélisation. Expérience pouvant être digitale ou physique, il existe de nombreuses manières de la permettre ainsi que de l'améliorer. Cependant, depuis plus d'un an, ces acquis ont été remis en question et ont dû être repensés afin de permettre cette expérience, mais de manière entièrement digitale et distante.

Dans le cadre de ce dernier bloc dédié à la gestion de la relation client en temps de crise chez Edenred México, nous observerons différentes techniques et différents procédés qu'ils ont mis en place afin de résoudre la complexité voire l'impossibilité d'expériences physiques, afin de renforcer l'expérience digitale, et afin de permettre à de nouvelles expériences de voir le jour.

Je tiens à préciser que le terme client fera ici référence à l'ensemble des trois catégories de clients, qu'ils soient clients B2B, utilisateurs, ou encore affiliés.

a. Autonomie du client

Lorsque nous parlons d'expérience client, nous faisons référence à la possibilité pour ce dernier de se sentir autonome et de ne pas sans cesse dépendre de l'entreprise lorsqu'il a un doute, une question, ou un problème. Et ceci, principalement dans le contexte actuel. Les clients ne veulent pas passer des heures au téléphone à attendre d'être pris en charge par des centres d'appels surutilisés, ils ne veulent pas attendre plusieurs jours une réponse à leur email alors que leur requête est basique, et ne souhaitent plus être envahis de mails promotionnels au point d'en perdre la moitié. Nous, clients, recherchons de l'instantanéité, de la communication claire et directe, ainsi que la possibilité de pouvoir résoudre notre incertitude seuls et rapidement. Afin de répondre à cette tendance croissante, exacerbée par la crise, voici ce qu'Edenred México a développé, ou a pour objectif de développer.

- Autogestion des clients

L'autogestion des clients fait référence à la possibilité pour le client de s'autogérer, d'être indépendant, et de pouvoir résoudre ses incertitudes seul. Nous le savons, dès ses débuts, la crise a impacté le call center de chez Edenred México en provoquant une hausse importante du nombre d'appels. De manière à soulager le personnel répondant, le département de Customer Experience a décidé d'implémenter une solution permettant aux clients de s'autogérer. Les questions les plus fréquemment recherchées par les clients lorsqu'ils contactent l'entreprise, quel que soit le canal et dont la résolution est possible lors du premier contact, ont été rendues auto-gérables pour le client (Palacios, 2021).

En d'autres mots, cela signifie qu'Edenred México a créé du contenu informatif sur ces thèmes, contenu disponible en permanence et sur différents canaux de communication. Nous retrouvons entre autres des « infographies », c'est-à-dire des documents PDF contenant des explications et démarches à suivre sous la forme de guides didactiques. Environ 150 documents ont été rédigés, avec l'objectif final de les envoyer aux clients lorsqu'ils appellent, ou par mail de manière proactive afin que justement, ils n'appellent pas. Eric Palacios (2021) m'a également confié que certains documents

avaient été réalisés avec l'aide de fournisseurs de manière à ce que le client ait accès à l'ensemble des connaissances nécessaires. A également été développée la liste de FAQs³². Dans le cadre du développement et perfectionnement de ce projet, cette liste est passée d'environ 80 questions/réponses à 320 questions/réponses. Nous le comprenons, il s'agit d'une manière d'améliorer l'expérience du client, lui permettant d'avoir suffisamment de matériel pour pouvoir résoudre sa requête basique de manière autonome.

Depuis plus d'un an, les clients peuvent désormais s'autogérer. Mais les clients veulent-ils réellement s'autogérer ? Il est certain que nous en avons marre d'attendre des heures lorsque l'on contacte une compagnie aérienne par exemple, mais ne sommes-nous pas plus rassurés et confiants de cette manière ? Les chiffres l'indiquent, le nombre d'appels passés au call center d'Edenred México a diminué d'environ 45% entre 2019 et 2020 (cf. supra p.90). Est-ce réellement dû à la prise d'indépendance des clients ? Les infographies sont-elles fortement visitées ? De nombreux points restent ici à aborder afin de pouvoir répondre à ces questions.

De cette solution de libre-service découle le projet en cours du chatbot WhatsApp, se nourrissant de l'entièreté de ces documents créés. Toutefois, nous avons déjà abordé ce sujet précédemment (cf. supra p.87) lors de l'impact de la crise sur les canaux de communication.

- **Centre de notifications**

Ce projet de centre de notifications découle de la pandémie. Que signifie un centre de notifications ? La plateforme client B2B de chez Edenred México est un canal par le biais duquel l'organisation partage des campagnes ainsi que de l'information sur ses activités avec ses clients B2B. L'objectif de ce projet est de créer un processus de notifications pop-up par le biais duquel le client sera informé dès qu'il a un nouveau message, c'est-à-dire dès qu'Edenred México lui transmet une information. Ainsi, il ne se perdra pas dans ses mails et sera averti en temps et en heure des nouvelles. Ce centre de notifications permettra également aux clients de télécharger des « infographies » (cf. supra p.86), des PDF informatifs, etc. (Garcia, 2021).

Ce centre de notifications est également avantageux pour les équipes marketing de chez Edenred México dans la mesure où il permettrait d'avoir un contact plus direct avec le client. En effet, en communiquant par mail, l'entreprise dépend de l'ouverture, ou non, du courrier, ou encore de son taux de rebond. Avec un processus de notifications sur la plateforme client, ils s'assurent des taux plus élevés d'ouverture. Car à un moment ou à un autre, le client se connectera sur sa plateforme et fera face à l'information, information qu'il n'a peut-être pas reçue ou pas ouverte par mail (Garcia, 2021).

La raison pour laquelle j'ai décidé de développer ce point dans la partie « expérience client » et non parmi les canaux de communication est la suivante. Selon moi, ce centre de notifications, même s'il porte la casquette de canal pour transmettre un message, est davantage une stratégie de communication. Il s'agit d'un moyen utilisé pour améliorer l'expérience des clients dans la mesure où un seul clic au sein de la plateforme lui permettra de recevoir l'ensemble des informations diffusées par Edenred México.

³² Frequently Asked Questions

Toutefois, ce n'est encore aujourd'hui qu'un projet. Il est en cours de révision, mais j'ai trouvé intéressant de le présenter car il a été pensé en réponse à la crise et permet d'améliorer l'expérience du client. Par exemple, face à la quantité d'emails que reçoivent les clients de partout, ils les perdent de plus en plus et n'ouvrent dès lors plus assez ceux d'Edenred México. Un second exemple est qu'à cause d'une mauvaise gestion de la qualité des données, les emails n'arrivent plus à bonne destination. La crise a dès lors permis cette prise de conscience.

b. Service client

Passons maintenant au second bloc d'actions ayant été mises en place par Edenred México en réponse à la crise afin de développer l'expérience des clients, de l'améliorer, et de la perpétuer dans le temps. Dans le cadre de cette partie, nous nous concentrerons principalement sur l'expérience vécue par un client lorsqu'il téléphone à l'entreprise, ainsi que sur le suivi de son appel.

Nous le savons, le client aime le contact humain et se sent davantage rassuré et en confiance lorsque les informations qui lui sont transmises lui sont communiquées de vive voix et non pas de manière écrite (Enriquez, 2021). Ce service offert est cependant à double tranchant, dans la mesure où l'exigence croissante du client pousse l'entreprise à résoudre le problème rapidement, complètement, et correctement. Voici quelques actions mises en place, émanant de la crise sanitaire et qui permettent d'améliorer l'expérience vécue par le client auprès de l'entreprise.

Je tiens également à mettre en avant le fait qu'Edenred México a remporté pour l'année 2020 l'Award National de l'Expérience Client dans la catégorie des meilleures stratégies de service client 2020. Ce prix leur a été décerné par l'Institut Mexicain des Télécommunications suite à la présentation de leur projet DIVIRA orienté vers un changement radical en ce qui concerne la manière de servir le client (Edenred, 2020). La majorité des projets et solutions que je présenterai par la suite ont été présentées à ce concours.

- **Résolution au premier contact**

Nous l'avons déjà mentionné lors de la description du canal de call center (cf. supra p.89), la crise a provoqué une prise de conscience de l'importance de bien connaître ses produits, ses activités, ainsi que ses processus afin de servir au mieux le client. Ainsi, dès le début de la crise, Edenred México a mis en place différents programmes de formation des cadres, des dirigeants, ainsi que des opérateurs. En d'autres mots, l'entreprise a pris l'initiative de renforcer les connaissances de ses opérateurs afin d'enrichir ses procédés opérationnels (Palacios, 2021).

En quoi consiste cette stratégie ? D'après Palacios (2021), il s'agit de mettre l'accent sur le FCR, First Call Resolution, ou en français, la résolution lors du premier contact. Grâce au renforcement des connaissances, aux formations, à des brainstormings de qualité, le call center a été en mesure de résoudre les requêtes des clients lors du premier contact. Il suffisait d'un appel pour que leur problème soit résolu immédiatement. Selon Edenred México (Rapport Premio Nacional CX, 2020), le pourcentage de résolution au premier contact est passé de 42% en 2019 à 70% en 2020, signifiant que 70% des motifs pour lesquels les clients appellent sont aujourd'hui résolus lors de ce même appel. Cette stratégie n'est évidemment possible qu'au moyen d'un personnel compétent, connaissant, et professionnel.

Ainsi, l'expérience du client s'est vue renforcée dans la mesure où le FCR est venu comblé certaines des nouvelles exigences des consommateurs actuels : l'instantanéité, la personnalisation, et la confiance accordée.

- **Evaluation de la satisfaction**

Il existe de nombreuses manières d'évaluer la satisfaction ou l'insatisfaction des clients. Questionnaires, prises d'avis, NPS, CSAT, FCR, mystery client, et bien d'autres indicateurs sont à disposition des entreprises pour leur permettre de sonder le client, connaître son état d'esprit, et travailler sur ses mécontentements. Trois d'entre eux ont été analysés par Edenred durant la pandémie.

Premièrement, une manière de mesurer la satisfaction d'un client est de lui demander comment la personne avec qui il a été en contact (quel que soit le canal de communication) l'a servi. Selon Edenred México (Rapport Premio Nacional CX, 2020), ce niveau de service est mesuré en pourcentage et a atteint 88% durant l'année 2020, en comparaison avec 83% avant la crise sanitaire. Cela signifie que 88% des clients indiquent avoir reçu une aide utile par le biais d'un certain canal de communication. De même, le pourcentage relatif à la qualité du service fourni s'est accru de 14%, passant de 78% en 2019 à 92% en 2020. 78% des clients soulignent ainsi avoir expérimenté une interaction de qualité avec Edenred México. Le CSAT (Customer Satisfaction) est également passé de 79% en 2019 à 90% en 2020. Cela nous indique que la manière dont a été pris en charge le client s'est améliorée durant l'année 2020.

Ensuite, il est possible de mesurer la satisfaction d'un client grâce au NPS, Net Promoter Score, permettant d'évaluer la disposition du client à recommander la marque. Pour rappel, cet indicateur se mesure entre -100 et 100, indiquant le degré de non recommandation ou de recommandation de l'entreprise par le client. Selon Edenred México (Rapport Premio Nacional CX, 2020), ce score se situait à 31 en 2019. En 2020, il a atteint 51 points. Satisfaits du service, les clients recommandent.

Finalement, Edenred México évalue également la satisfaction de ses clients par le biais d'enquêtes de satisfaction envoyées par mail. Ces questionnaires faisant partie d'une stratégie spécifique d'amélioration de l'expérience client appelée « Passion for Customer », je la développerai dans quelques instants (cf. infra p.99).

Durant la pandémie, Edenred México s'est penchée sur ces indicateurs afin de les évaluer de plus près de manière à comprendre où le service client pouvait enregistrer certaines failles. L'ensemble de ces indicateurs de satisfaction en hausse prouve que le service et l'expérience du client ont été améliorés au cours de la crise sanitaire. Cette énergie dépensée à l'évaluation de la satisfaction client est de valeur pour toute entreprise, car elle représente l'une des uniques manières de comprendre réellement la majorité de ses clients, de déceler ce qui ne va pas, et de mettre en place des mécanismes durables pour y remédier. Evaluer la satisfaction n'est jamais une perte de temps.

- ***Passion for Customer***

Nous l'avons tous déjà vécu : une qualité d'audio médiocre lorsque l'on appelle un call center, un temps d'attente démesurément long, une plateforme client avec de faibles performances. Nous ne

manquons bien évidemment pas de laisser des commentaires concernant ces désagréments dans les enquêtes de satisfaction que nous remplissons.

Le groupe Edenred à niveau mondial a décidé de mettre en place la stratégie de *Passion for Customer* afin de tenter de remédier à cela. Comme je viens de le souligner, un des moyens utilisés par l'entreprise pour mesurer la satisfaction de ses clients de manière davantage qualitative que quantitative est l'enquête de satisfaction. Afin de mettre cela en œuvre, le groupe Edenred est entré depuis décembre 2020 en partenariat avec Medallia, plateforme leader sur le marché de l'Experience Management et utilisée par le groupe afin d'envoyer des enquêtes de satisfaction relationnelles à ses clients. Chaque trimestre (seulement deux ont donc été envoyées jusqu'à maintenant, la troisième étant prévue pour le mois de juin), un questionnaire est diffusé afin que le groupe au niveau mondial puisse évaluer auprès des clients leur satisfaction concernant de nombreux sujets sur lesquels ils peuvent donner leur avis (Palacios, 2021).

La stratégie *Passion for Customer* est dès lors la suivante : en fonction des résultats de chacune des enquêtes, chaque entité du groupe (Edenred México, Edenred Belgique, etc.) est tenue de mettre en évidence les points faibles qui en ressortent et de les répertorier au sein d'un plan d'action. Chaque mois, un certain nombre de ces informations (les points négatifs) est envoyé à une équipe de *champions* formée par des dirigeants de chacune des unités opérationnelles, afin qu'ils soient conscients des problèmes et travaillent en continu pour les résoudre (Palacios, 2021).

Une nouvelle fois, nous observons un effort considérable de la part d'Edenred México afin d'améliorer le service offert à ses clients et ainsi, l'expérience vécue. L'amélioration continue est une pratique apportant beaucoup de valeur à l'entreprise dans la mesure où elle ne repose pas sur ses acquis. Sans cesse, elle est en quête de progrès. Cela lui vaut sa place de leader sur le marché.

- **Unité de plainte**

Un client insatisfait doit pouvoir avoir la possibilité de déposer une plainte vers l'entreprise afin de s'exprimer. La possession d'un canal spécifique de ce type peut être de valeur pour l'organisation dans la mesure où elle recevra des indications sur ce qu'il faut améliorer afin que le client se sente satisfait. Une nouvelle fois, Edenred México en a pris conscience l'année précédente, alors qu'ils possédaient un canal d'attention mais pas de plainte (Palacios, 2021).

Selon Palacios (2021), l'objectif de ce projet est le suivant : lorsqu'un client souhaite partager son mécontentement, que cela soit suite à un contact avec l'entreprise par téléphone, par mail ou encore par les réseaux sociaux, sa plainte est envoyée à une unité spécifique dirigée par des experts. L'avantage de cette stratégie est que cela réduit la charge des canaux de communication primaires, leur permettant de se concentrer sur leurs activités de base et non plus sur les plaintes. De plus, le client se retrouve ainsi entièrement accompagné jusqu'à ce qu'une solution lui soit présentée, et ceci par une équipe de spécialistes focalisés spécifiquement sur sa plainte (et non plus un département dont la gestion des plaintes n'est pas du tout la priorité).

Même si ce projet n'est d'actualité que depuis 2020 et doit encore être ajusté à certains niveaux afin de le rendre plus performant, il a déjà évolué depuis ses débuts afin d'améliorer davantage l'expérience du client qui porte plainte. En effet, lorsqu'un client soumettait son mécontentement à

Edenred México l'année passée, il recevait un mail avec un numéro de ticket faisant référence au suivi de son problème. Lorsque l'organisation l'avait résolu, le client recevait un mail de fermeture du ticket et le tour était joué. Cependant, la solution n'était pas toujours la bonne, et la résolution de la plainte n'était pas toujours complète. C'est pourquoi Edenred México s'est mis à développer un projet parallèle qui fonctionne depuis le début de l'année 2021 : l'acte de clôture. En quelques mots, avant de fermer le ticket d'un client, un double check est réalisé afin de s'assurer que la réponse à la plainte est correcte et complète (Palacios, 2021).

Cette unité de plainte assure un certain niveau de service client et a été développée durant les prémices de la crise. Selon Edenred México (Rapport Premio Nacional CX, 2020), le nombre de plaintes leur étant adressé a diminué de 200 à 100 entre 2019 et 2020. Le client peut aujourd'hui recevoir une attention complète et spécifique à sa plainte. Il se sent donc écouté, important, et son expérience se voit ainsi embellie.

Un questionnement s'impose donc : pourquoi tous ces moyens n'ont-ils pas été pensés ni développés avant la crise ? Pourquoi a-t-il fallu une pandémie pour que l'on se rende enfin compte de l'importance des clients ? Où se trouvait ce budget dédié à l'expérience client avant ? Dans l'innovation des produits ? L'ensemble de ces questions nous ramènent à nouveau à notre point central : Edenred México a été pendant longtemps une entreprise *product centric* au sein de laquelle les clients s'adaptaient aux produits. Cependant, l'ensemble de ces actions nous indiquent qu'il y a une réelle volonté de prendre aujourd'hui le client davantage en considération.

c. E-commerce

La solution e-commerce proposée par Edenred México et renforcée suite aux nécessités de rester chez soi est le dernier point que je développerai dans cette partie dédiée à l'expérience client en temps de crise. L'apparition du Covid-19 a imposé à la population de se confiner chez elle, et de respecter de nombreuses mesures de distanciation sociale. Conséquence à cela, des consommateurs moins enclins à réaliser leurs courses alimentaires en magasin. Pourtant, la solution principale d'Edenred México est justement sa carte de bénéfices aux employés, essentiellement utilisée pour réaliser ce type d'achats. Ainsi, même si une solution d'e-commerce avait déjà été entreprise en 2019, Edenred México a fortement développé cette offre dès le début de la pandémie afin de permettre aux utilisateurs de continuer à utiliser leurs avantages, mais en ligne.

Dès le début de la crise, l'organisation a observé une tendance des consommateurs à ne plus vouloir sortir de chez eux afin de ne pas se contaminer, et dès lors, à commander davantage sur internet (même la nourriture). Pourtant, ils continuaient à recevoir de l'argent sur leur carte d'avantage, qu'ils ne pouvaient presque plus utiliser puisqu'elle servait à payer physiquement. Conséquence : diminution des revenus pour Edenred México. De cette manière, alors que seulement quelques partenariats e-commerce avaient été signés avant la crise, l'offre s'est étendue avec la crise (avec des géants comme Walmart ou Cornershop, ainsi qu'un partenariat en cours avec Amazon).

L'unique solution qui, aujourd'hui, est proposée par Edenred México en e-commerce est celle de la famille des bénéfices aux employés. Utilisée par plus de trois millions d'utilisateurs ayant des profils socio-économiques très variés, un certain nombre d'entre eux n'est pas encore apte à acheter sur

internet (car ils n'ont pas confiance, n'ont pas les moyens suffisants pour consommer hors alimentation, ou encore ne sont pas habitués). A l'inverse, l'offre d'e-commerce a été pensée davantage pour un public de niche et pour certains segments spécifiques tels que le public des Millénials³³ dont la propension à acheter en ligne est en croissance (Garcia, 2021).

En outre, le processus d'achat en ligne s'est vu sécurisé grâce à la mise en place d'un CVV³⁴ dynamique à renouveler au travers de l'application Edenred Wallet lors de chaque nouvel achat (Mendoza, 2021). Cette nouveauté a d'ailleurs généré de nombreuses incompréhensions parmi les utilisateurs, incompréhensions rapidement résolues grâce aux différentes stratégies clients que nous venons de développer (cf. supra p.96).

L'expérience auparavant physique des clients, entravée par les conséquences de la crise sanitaire, a pu être perpétuée par le biais de cette offre e-commerce sécurisée, énorme opportunité présente sur le marché et ayant été saisie avec succès par Edenred México.

d. Conclusion

De nombreuses solutions ont été proposées depuis le début de la crise par le département de Customer Experience chez Edenred México. Entre meilleure écoute du client, professionnalisme, rapidité de résolution des incidents, prise en considération de l'ensemble des requêtes, ou encore offre d'un service e-commerce, l'entreprise a regorgé d'idées afin de permettre à ses clients de ressentir dans de moindres mesures les effets de la crise. L'ensemble de ces efforts a d'ailleurs payé puisqu'Edenred México a remporté l'Award National de l'Expérience Client dans la catégorie des meilleures stratégies de service client 2020. Ainsi, Edenred México a entamé ses démarches de transformation pour le futur afin d'assurer sans cesse une meilleure expérience pour ses clients, et de s'éloigner de son statut d'entreprise *product centric*.

³³ Public étant né entre 1981 et 1998

³⁴ Card Validation Code

Chapitre 5 – Conclusion

De manière à conclure cette partie dédiée au cas de l'entreprise Edenred México, il est finalement temps de jeter un dernier petit coup d'œil à la manière dont est envisagée la relation client de demain, celle du futur chez Edenred México. Ayant interrogé de nombreuses personnes au sein de l'entreprise (Voir ANNEXE 1), et grâce aux résultats du sondage que j'ai réalisé (Voir ANNEXE 2), j'ai eu l'occasion d'observer plus clairement la manière dont l'ensemble de ces personnes envisagent la suite de leurs relations dans le monde de demain, le monde d'après-crise. L'ensemble des témoignages ne concernent pas directement la gestion de la relation client, mais y contribuent.

L'ensemble des adaptations ayant dû être rapidement mises en place ont permis à Edenred México d'apprendre et d'évoluer. Le monde de demain est appréhendé avec davantage de connaissances, de préparation, et de nouveaux projets prometteurs à développer ou déjà en cours de développement. D'ailleurs, selon les résultats du sondage (Voir ANNEXE 2), le service destiné aux clients est un aspect qui passera au premier plan en ce qui concerne la prise de décisions dans le futur, avant même certaines décisions sur les prix. Entre prêter une attention plus particulière au travers des différents canaux de communication, la prise de conscience de l'importance de la fidélisation ou encore une concentration sur l'expérience client, Edenred México a prouvé son intérêt grandissant pour ses clients, principalement depuis qu'a débuté la crise.

De même, l'utilisation des canaux de communication digitaux continueront à être développés, essentiellement en ce qui concerne le chatbot de WhatsApp. En effet, si ce projet est actuellement en pause pour faute de planification stratégique suffisante, il est évident que l'entreprise se concentre aujourd'hui en tout point dessus afin d'y permettre un accès tant aux utilisateurs qu'aux clients B2B, le plus rapidement possible (Palacios, 2021). Ce canal d'interaction et d'autogestion pour le client est certainement une des caractéristiques de la gestion de la relation client de demain pour de nombreuses entreprises.

A l'inverse, nous pouvons citer le format de communication des podcasts, ayant été mis en place durant la crise, mais ayant été rapidement abandonné, également pour faute de planification opérationnelle suffisante. Cependant, ce projet semble pour le moment ne pas faire partie du paysage de la relation client de demain (Garcia, 2021). Contrairement au chatbot de WhatsApp, ce fut un projet sans grand succès.

En conclusion, selon l'ensemble des opinions m'ayant été transmises par Edenred México, mais également selon mon opinion personnelle, l'environnement de travail ainsi que la gestion des relations de demain ne peuvent en aucun cas être comparés à ceux d'hier. Nous sommes rentrés dans une nouvelle réalité qui alliera, dans un futur proche, des relations physiques auxquelles nous étions habitués, à des relations digitales auxquelles nous avons dû nous habituer. Ce schéma hybride est celui au sein duquel nous devons réapprendre à vivre, à communiquer, et à partager. Et ceci n'est pas négatif. La pandémie a permis au monde de prendre conscience que travailler en présentiel n'est pas le seul mode de travail rimant avec performance et productivité. Le paysage de la relation client de demain est encore incertain, mais sera rempli d'innovations.

Conclusion générale

« Gérer une crise sanitaire, c'est conduire une Ferrari sur une route verglacée »
(Bachelot, 2020).

De la même manière que ce mémoire a été introduit, il sera conclu au moyen d'une citation. Quoi de mieux que celle-ci pour illustrer l'incertitude dans laquelle chaque citoyen, chaque entreprise, chaque gouvernement du monde entier est englobé depuis plus d'une année. Nul ne peut la contrôler, mais la manière dont nous y répondons peut la transformer en opportunité. Dans le cadre de ce mémoire, j'avais pour objectif principal d'observer dans les détails la manière dont la gestion de la relation client allait être bouleversée par cette crise sanitaire mondiale, afin de déterminer la manière dont elle allait devoir être appréhendée au jour de demain. En effet, les mesures de distanciations sociales ainsi que le passage au télétravail ont obligé chaque organisation individuellement à repenser en tous points la relation entretenue avec ses clients mais également avec l'ensemble de ses stakeholders, à la développer, ou encore à la réorganiser.

Au cours de ce mémoire, nous avons pris conscience que, même si de nombreux moyens ont été mis à la disposition des organisations afin de leur permettre de s'adapter, ces dernières n'ont cessé et continuent aujourd'hui d'opérer dans un environnement confus, fluctuant et instable. Tout comme nous le souligne la citation que je viens de présenter, de manière à avancer en temps de crise, il faut essayer de nouvelles choses, accepter l'échec, apprendre, et rebondir. C'est exactement ce chemin qu'a suivi bon nombre d'entreprises.

Alors, en quoi la crise du Covid-19 a-t-elle bouleversé la gestion de la relation client ? Depuis qu'a commencé à se propager ce virus au niveau mondial, la peur et le doute ont pris possession des consommateurs. Lors de leurs achats, ils sont désormais en recherche de valeur ajoutée, de confiance profonde, ou encore de parcours digitaux intuitifs. Car ils n'étaient pas prêts. Nous n'étions pas prêts à devoir revoir nos habitudes du jour au lendemain. Nous, étudiants Millénials, étions déjà familiers à la consommation digitale. Mais qu'en est-il pour nos parents et nos grands-parents ? En ce qui concerne le secteur du B2B, le changement a également été impactant, même si pour certains, cela fut dans de moindres mesures. En d'autres mots, tant le contexte que la modification soudaine du comportement des consommateurs ont imposé aux organisations de revoir leurs processus. Dorénavant, il faudra opérer en ligne. Entre revisite de la *customer journey*, développement des canaux de communication, adaptation du service client ou encore perfectionnement de l'expérience des clients, chaque entreprise s'est concentrée sur son core business afin d'avancer. Nous avons en effet pu le constater lors de la présentation du cas Edenred México. Organisation encore aujourd'hui principalement focalisée sur ses produits, innovations et solutions, elle a pris un peu plus conscience de l'importance de s'occuper de son client. Car rappelons la devise, « faites de votre client le héros de votre histoire ». Occupez-vous en avant qu'ils ne partent. Cela vous coutera d'ailleurs moins cher que d'en séduire un nouveau, le service client étant davantage un investissement qu'un coût. Ainsi, nous avons assisté chez Edenred México à une concentration profonde sur l'amélioration de l'expérience de leurs clients, expérience étant la clé du succès d'une excellente gestion de la relation.

Le monde de demain ne sera plus jamais pareil. Revenir à la normale n'existera pas. Tous ces événements ont bouleversé profondément la mentalité des consommateurs et les opérations des entreprises. Et même si les campagnes de vaccination avancent à grands pas, une cassure sociale et sociétale a été produite. Cela peut sembler négatif, mais ça ne l'est pas. La nouvelle réalité assurera certainement performance, productivité, et innovations à perte de vue. Elle sera davantage orientée sur le client, sur son bien-être, ainsi que sur son expérience. Néanmoins, automatisation et intelligence artificielle ne devront pas rimer avec oubli du contact humain. Même si la crise a énormément accéléré ces processus, je reste persuadée qu'elle a également permis de remettre en évidence l'importance de conserver un certain aspect humain à la relation.

Le thème de la gestion de la relation client étant en perpétuelle évolution, de nombreux aspects ayant été traités aujourd'hui dans le cadre de ce mémoire ne seront peut-être plus d'actualité dans quelques mois ou dans un an. A l'inverse, ils en seront peut-être une nouvelle révélation. Ce sont justement ces incertitudes qui ont constitué certaines limites dans ma recherche. Lorsque j'ai choisi le thème de mon mémoire et que j'ai commencé mes recherches en mai 2020, la crise sanitaire venait tout juste d'éclater. Il n'a donc pas été évident pour moi de trouver des pistes, d'interroger des personnes ou encore de savoir où j'allais aller car, tout comme moi, personne ne le savait. Au cours des mois, certains rapports ont commencé à sortir, des représentants d'entreprises se sont exprimés sur le sujet, me permettant petit à petit de construire mon mémoire autour de l'évolution de la situation. Mais cette dernière est restée, et est encore aujourd'hui, incertaine. Les premiers effets organisationnels des actions ayant été entreprises l'année passée commencent à se faire ressentir. Avons-nous fait le bon choix de stratégie ? Avons-nous marché dans la bonne direction ? Nos clients seront-ils réceptifs à long terme quant à ces mesures ? Petit à petit, nous y répondrons ensemble. Car ne l'oublions pas, dans un monde où règne une pandémie, le mot d'ordre de la gestion de la relation client est « Distance, not distant » (Ullberg, 2020).

Je vous remercie d'avoir pris le temps de lire mon mémoire !

Bibliographie

1. Livres et ouvrages

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., & Vandercammen, M. (2012). *Marketing 3.0 : Produits, Clients, Facteur humain*. De Boeck Supérieur.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I., & Vandercammen, M. (2017). *Marketing 4.0 : Le passage au digital*. De Boeck Supérieur.

Mahanti, R. (2018). *Data Quality : Dimensions, Measurement, Strategy, Management, and Governance*. Milwaukee, Wisconsin : ASQ Quality Press. Récupéré le 4 mars 2021 de https://books.google.com.mx/books?id=THeSDwAAQBAJ&pg=PT129&dq=le+data+quality&hl=fr&source=gbps_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=le%20data%20quality&f=false

Palmatier, R. (2019). *Strategies for Building a Customer-Centric Organization*. Cheltenham, UK : Edward Elgar. Doi : 10.4337/9781788113601.

Wright, S. (2019). *Digitizing the customer journey. Using the latest digital technologies to support growth, efficiency and delight customers throughout the customer's touch-points*. Bluetrees GmbH. Récupéré le 23 février 2021 de https://books.google.com.mx/books?id=cSa-DwAAQBAJ&pg=PT31&dq=the+customer+journey&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjWzvugwIDvAhUGWq_wKHVoCB1sQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=the%20customer%20journey&f=false

2. Articles de revue ou de journal

Amin, R. (2021). Le marketing face à l'évolution du comportement du consommateur. *Journal du Net*. Récupéré le 22 février 2021 de <https://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/1176493-le-marketing-face-a-l-evolution-du-comportement-du-consommateur/>

Arnaud, J. (2016, 1^{er} novembre). Titres-restaurants : Resto Flash s'attaque aux géants du secteur. *Challenges*. Récupéré le 23 mars 2021 de https://www.challenges.fr/economie/titres-restaurants-resto-flash-s-attaque-aux-geants-du-secteur_436165

Bertrand, P. (2021, 4 février). La vente en ligne pèsera bientôt 15% du commerce de détail. *Les Echos*. Récupéré le 21 avril 2021 de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/la-vente-en-ligne-pesera-bientot-15-du-commerce-de-detail-1287350>

Bouveret, A. (2020, 2 décembre). Covid et relation client : après avoir mécanisé la relation, réhumanisons la mécanique. *Journal du Net*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.journaldunet.com/ebusiness/crm-marketing/1495953-covid-et-relation-client-apres-avoir-mecanise-la-relation-rehumanisons-la-mecanique/>

Capital. (2017, 8 mars). Edenred se lance sur le marché des règlements fournisseurs. *Capital*. Récupéré le 19 février 2021 de <https://www.capital.fr/entreprises-marches/edenred-se-lance-sur-le-marche-des-reglements-fournisseurs-1212469#:~:text=Cette%20nouvelle%20offre%20d'Edenred,paievements%20inter%2Dentreprises%20virtuels%20et>

Cheng, C. (2018, 31 mai). How to enhance SMEs customer involvement using social media: The role of social CRM. *Sage Journals*, 37, 22-42. Doi : 10.1177/0266242618774831.

De Monicault, F. (2021, 20 janvier). Avec le Covid, les commerciaux aussi sont en télétravail. *Le Figaro*. Récupéré le 28 avril 2021 de <https://www.lefigaro.fr/decideurs/emploi/avec-le-covid-les-commerciaux-aussi-sont-passes-a-la-visioconference-20210120>

Delers, A. (2015). Valoriser la relation client avec une stratégie CRM adaptée : Comment élargir et fidéliser sa clientèle ? *Gestion & Marketing*, 30. Récupéré le 22 février 2021 de https://books.google.com.mx/books?id=2f-ACgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

El Hassani, J. (2020, 1^{er} juillet). Le nouveau marché du titre mobilités, le ticket resto du transport. *Journal du Net*. Récupéré le 18 mars 2021 de <https://www.journaldunet.com/economie/transport/1492547-titre-mobilite/>

Fontaine, G. (2020, 11 octobre). Salesforce se renforce avec la crise. *Challenges*. Récupéré le 21 avril 2021 de https://www.challenges.fr/high-tech/salesforce-se-renforce-avec-la-crise_731637

Giraudot, M. (2021, 16 avril). Comment la fonction commerciale dans la proptech a évolué avec la crise sanitaire ? *Journal Du Net*. Récupéré le 28 avril 2021 de <https://www.journaldunet.com/economie/immobilier/1499289-comment-la-fonction-commerciale-dans-la-proptech-a-evolue-avec-la-crise-sanitaire/>

JDN. (2020, 8 juin). Webinar : définition, outils et recettes pour réussir l'exercice. *Journal Du Net*. Récupéré le 13 mai 2021 de <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198355-webinar-definition-outils-et-recettes-pour-reussir-l-exercice/>

Le Figaro. (2019, 23 octobre). Edenred se fixe de nouveaux objectifs pour la période 2019 – 2022. *Le Figaro*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/edenred-se-fixe-de-nouveaux-objectifs-pour-la-periode-2019-2022-20191023>

Le Figaro. (2020, 27 juillet). Covid-19 : Edenred voit ses revenus 2T chuter avec 23,6%. *Le Figaro*. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/covid-19-edenred-voit-ses-revenus-2t-chuter-de-23-6-20200727>

Le Point.fr. (2021, 28 janvier). Les différents types de CRM que l'on retrouve en entreprise. *Le Point*. Récupéré le 3 mars 2021 de https://www.lepoint.fr/stories/les-differents-types-de-crm-qu-on-retrouve-en-entreprise-18-12-2020-2406420_3919.php#

Lenglet, F. (2021, 8 janvier). Coronavirus : quels sont les secteurs les plus touchés par la crise économique ? *RTL*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.rtl.fr/actu/economie-consommation/coronavirus-quels-sont-les-secteurs-les-plus-touchees-par-la-crise-economique-7800952372>

Midiere, O. (2018). Au Mexique, un fort potentiel pour les start-up du numérique. *Les Cahiers Echanges Internationaux*, p.81.

Meier, O. (2020, 9 novembre). Crise de la Covid-19 : Quels défis pour les entreprises ? *Le journal de l'économie*. Récupéré le 8 mars 2021 de https://www.journaldeleconomie.fr/Crise-de-la-covid-19-quels-defis-pour-les-entreprises_a9365.html

Musnik, I. (2020). Post-Covid, quel avenir pour la relation client ? (Numéro 5). *Kiss The Bride*. Récupéré le 3 mai 2021 de <http://www.influenciatendance.net/kissthebride/Data-Emotion-no5.pdf>

Robert, M. (2019, 19 décembre). Sanction de 415 millions pour le cartel des titres restaurant. *Les Echos*. Récupéré le 18 mars 2021 de <http://ezproxy.ichec.be/newspapers/sanction-de-415-millions-pour-le-cartel-des/docview/2328178929/se-2?accountid=164977>

Robert, M. (2019, 23 juillet). La révolution numérique accélère la croissance d'Edenred. *Les Echos*. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/la-revolution-numerique-accelere-la-croissance-dedenred-1039973>

Smith, T. (2020, 25 mars). Benchmark Snapshot : Tracking the impacts of Covid-19 on CX. *The Library*. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.zendesk.com/blog/zendesk-benchmark-snapshot-impact-covid-19-cx/>

Visseyrias, M. (2019, 18 décembre). Des sanctions lourdes à digérer pour le cartel des titres-restaurant. *Le Figaro*. Récupéré le 18 mars 2021 de <https://www.lefigaro.fr/societes/titres-restaurant-414-millions-d-euros-d-amendes-pour-edenred-sodexo-natixis-intertitres-et-up-20191218>

Zendesk. (2020, 18 juin). Covid-19 : un tournant pour le service client des marques. *BFM Business*. Récupéré le 29 avril 2021 de <https://bfmbusiness.bfmtv.com/bfm-entrepreneurs/covid-19-un-tournant-pour-le-service-client-des-marques-1935140.html>

Zendesk. (2021, 6 janvier). L'avenir de l'expérience client : la messagerie instantanée, canal de prédilection des entreprises. *BFM Business*. Récupéré le 29 avril 2021 de https://www.bfmtv.com/economie/professionnels/l-avenir-de-l-experience-client-la-messagerie-instantanee-canal-de-predilection-des-entreprises_AN-202101060277.html

3. Dictionnaire spécialisé ou encyclopédie

Bachelot, R. (2020). *Citation de Roselyne Bachelot sur route*. Récupéré le 15 mai 2021 de <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/193936>

Bathelot, B. (2017). *Cross selling*. Récupéré le 15 avril 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/cross-selling/>

Bathelot, B. (2019). *Up selling*. Récupéré le 15 avril 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/up-selling/>

Bathelot, B. (2020). *La concurrence indirecte*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.definitions-marketing.com/definition/concurrence-indirecte/>

Bathelot, B. (2016). *Règle des 20-80*. Récupéré le 19 mai 2021 de [https://www.definitions-marketing.com/definition/regle-des-20-80/#:~:text=Selon%20le%20principe%20de%20la,des%20richesses%20par%20la%20population\).](https://www.definitions-marketing.com/definition/regle-des-20-80/#:~:text=Selon%20le%20principe%20de%20la,des%20richesses%20par%20la%20population).)

EduBourse. (2011). *Données comparables*. Récupéré le 25 mars 2021 de <https://www.edubourse.com/lexique/donnees-comparables.php>

EduBourse. (2017). *Données publiées*. Récupéré le 25 mars 2021 de <https://www.edubourse.com/lexique/donnees-publiees.php>

Le Parisien. (2016). *Crise sanitaire*. Récupéré le 15 mars 2021 de <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Crise%20sanitaire/fr-fr/>

LeRobert. (s.d.). *Empathie*. Récupéré le 25 avril 2021 de <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/empathie>

Portail de l'IE. (s.d.). *Gestion de crise*. Récupéré le 15 mars 2021 de <https://portail-ie.fr/resource/glossary/76/gestion-de-crise#:~:text=D%C3%A9finition,%C3%A0%20cette%20organisation%20ses%20rep%C3%A8res.&text=I%20faut%20bien%20distinguer%20gestion%20de%20crise%20et%20communication%20de%20crise>

4. Mémoires, thèses et syllabus

Bossuyt, S. (2020). *CRM and Data Marketing – Customer Relationship Management*. Syllabus PowerPoint. ICHEC, Bruxelles.

Greiner, K. (2018). *B2B content marketing and buyer stage: How to engage website visitors with appropriate content* (Thèse). Université de Zurich, Suisse. Récupéré le 23 février 2021 de <https://books.google.com.mx/books?id=Jh4FEAAQBAJ&pg=PA11&dq=the+customer+journey&hl=fr&sa=X&ved=2ahUKEwjWzvugwIDvAhUGWqgKHVoCB1sQ6AEwCHOECACQAg#v=onepage&q=the%20customer%20journey&f=false>

Paquet, G., Schrooten, V., Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Toussaint, M. (2020). *Apport des applications de CRM comprises dans les progiciels de gestion intégrées aux TPE et PME. Etude qualitative : quelle est la valeur ajoutée du module CRM d'Odoo pour les TPE et PME dans leur gestion de la relation client* (Mémoire de Master). Ichech, Bruxelles.

5. Rapports

Accenture. (2020). *Covid-19 : 5 new human truths that experiences need to address*. US : Accenture. Récupéré le 8 mars 2021 de https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address.pdf

Accenture. (2020). *Systems Resilience*. US : Accenture. Récupéré le 16 mars 2021 de https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-Systems-Resilience-in-Times-of-Unprecedented-Disruption.pdf#zoom=50

Boudet, J., Gregg, B., Heller, J., Tufft, C. (2017). *The heartbeat of modern marketing : Data activation and personalization*. US : McKinsey & Company. Récupéré le 18 avril 2021 de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/or%20insights/the%20heartbeat%20of%20modern%20marketing/the-heartbeat-of-modern-marketing.pdf?shouldIndex=false>

Confédération Suisse. (2020). *Mexique : rapport économique 2020*. Mexique : Confédération Suisse. Récupéré le 16 février 2021 de <https://www.s-ge.com/sites/default/files/publication/free/rapport-economique-mexique-eda-2020-08.pdf>

Deloitte. (2017). *Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before*. UK : Deloitte. Récupéré le 22 février 2021 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/WM%20Digitalisierung.pdf>

Demand Metric. (2021). *Customer Engagement in B2C Marketing*. US : Demand Metric.

Economie. (2021). *Impact économique du coronavirus*. Belgique : Economie. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/coronavirus/impact-economique-du>

Edenred. (2016). *Ticket restaurant et Mastercard s'associent pour tester une nouvelle technologie de paiement mobile*. Communiqué de presse. France : Edenred France. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://click.edenred.fr/edenredv2/2019-04/cp-edenred-mastercard.pdf>

Edenred. (2020). *Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020*. Communiqué de presse. France : Edenred S.A. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://www.edenred.com/sites/default/files/pdf/documentations/information-reglementee-et-communiques/20200423-edenredcat12020-cpvfrvdef.pdf>

Edenred. (2020). *Chiffre d'affaires du troisième trimestre 2020*. Communiqué de presse. France : Edenred S.A. Récupéré le 25 mars 2021 de <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/32e016a8-170e-4f9f-9849-55028417c201>

Edenred. (2020). *Rapport intégré 2020 : Accompagner au quotidien les acteurs du monde du travail*. Issy-les-Moulineaux, France : Edenred SA. Récupéré le 11 mars 2021 de https://www.edenred.com/sites/default/files/edenred-ri-2020_fr_pages.pdf

Edenred. (2021). *Document d'enregistrement universel 2020*. Issy-les-Moulineaux, France : Edenred SA. Récupéré le 12 mars 2021 de <https://www.edenred.com/sites/default/files/pdf/documentations/archive-assemblee-generale/edenreddeuvf-2020-vmel290321.pdf>

Frémeaux, P., et al. (2015). *Titre restaurant : un outil triplement gagnant*. France : Alternatives Economiques Etudes et Communication. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.edenred.com/sites/default/files/images/bloc-mise-en-avant/tr - brochure apetds-aeec - 2015.pdf>

Fulcheri, P., Higginson, M., Jacques, F., Littero, F. (2020). *Reimagining customer service to manage delinquencies after Covid-19*. US : McKinsey & Company. Récupéré le 29 avril 2021 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/reimagining-customer-service-to-manage-delinquencies-after-covid-19>

Global Innovation Index. (2020). *Mexico*. Global Innovation Index. Récupéré le 19 février 2021 de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/mx.pdf

Grand Tourmalet. (2016). *La relation client par l'e-mail*. Tourmalet, France : Grand Tourmalet. Récupéré le 26 février 2021 de <https://animationsgrandtourmalet.files.wordpress.com/2016/06/ant-la-relation-client-par-le-mail-juin-20162.pdf>

Groupe Up. (2019). *Up*. Dossier de presse. Récupéré le 13 février 2021 de https://groupe.up.coop/fileadmin/Dossiers_de_presse/Dossier_de_presse_groupe_Up_2018_VF.pdf

Jenkins, A., et al. (2021). *The State of Salesforce*. France : IBM Corporation. Récupéré le 28 avril 2021 de <https://www.ibm.com/downloads/cas/OYGMPWPE>

KPMG. (2020). *Consumers and the new reality*. Suisse : KPMG International Cooperative. Récupéré le 16 mars 2021 de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/09/consumers-and-the-new-reality.pdf>

KPMG. (2020). *Customer experience in the new reality*. US : KPMG International. Récupéré le 8 mars 2021 de <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/customer-first-insights-home.html>

KPMG. (2020). *Distribution : s'adapter à une nouvelle réalité*. France : KPMG S.A. Récupéré le 16 mars 2021 de <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/covid-19/fr-conseil-distribution-adapter-nouvelle-realite.pdf>

Main, A., Stephan, A., Arnason, B., Sedivy, P. (2020). *Covid-19 : Maintenir la fidélité et la confiance des clients en période d'incertitude*. Canada : Deloitte Development LLC. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-fr-customer-pov-aoda.pdf>

Mazars. (2020). *Covid-19 : Quelles sont les priorités des entreprises ?* France : Mazars. Récupéré le 8 mars 2021 de https://www.mazars.fr/content/download/995736/52031535/version//file/REBOND_infographie.pdf

McKinsey & Company. (2020). *Coronavirus Covid-19: Facts and Insights*. US : McKinsey & Company. Récupéré le 19 avril 2021 de <https://www.calcpa.org/~media/coronavirus/covid-19-facts-and-insights-march-9-vf.pdf?la=en>

McKinsey & Company. (2020). *Responding to Covid-19: Addressing the economic impact of the crisis*. US : McKinsey & Company. Récupéré le 19 avril 2021 de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/About%20Us/COVID%20Response%20Center/PDFs/Responding%20to%20the%20Economic%20Impact.pdf>

PWC. (2020). *Securing customer relationships in the crisis*. Allemagne : PricewaterhouseCoopers. Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.pwc.de/de/im-fokus/customercentrictransformation/securing-customer-relationships-in-the-crisis.pdf>

Salesforce Research. (2021). *Focus sur le client connecté* (4^{ème} édition). Récupéré le 25 avril 2021 de https://www.salesforce.com/content/dam/web/fr_fr/www/PDF/salesforce-focus-sur-le-client-connecte-4e-edition.pdf

Salesforce Research. (2021). *Focus sur le service client* (4^{ème} édition). Récupéré le 25 avril 2021 de https://www.salesforce.com/content/dam/web/fr_fr/www/PDF/guides/state-of-service-fr-2021.pdf

Sodexo. (2020). *Au service de la qualité de vie : Rapport intégré 2019 – 2020*. Issy-les-Moulineaux, France : Sodexo. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.sodexo.com/files/live/sites/global/files/02%20PDF/Finance/Sodexo-Rapport-integre-2019-2020.pdf>

Ullberg, E. (2020). *7 trends for successful customer relationships in a post-pandemic world*. Paris : Citizen Call. Récupéré le 3 mai 2021 de <https://www.citizencall.fr/wp-content/uploads/2020/06/Ebook-Distance-Not-Distant-7-Trends-For-Successful-Customer-Relationships-Citizen-Call-2020.pdf>

6. Sites web et page web

Airplus. (2021). *Les cartes virtuelles au cœur de la révolution bien réelle des paiements B2B*. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.decision-achats.fr/Thematique/travel-mice-1237/Breves/Les-cartes-virtuelles-coeur-revolution-bien-reelle-paiements-B2B-356129.htm>

Autorité de la concurrence. (2019). *L'autorité de la concurrence inflige des sanctions d'un total de près de 415 M€ aux quatre émetteurs historiques des titres-restaurant, pour ententes*. Récupéré le 19 février 2021 de <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiqués-de-presse/lautorite-de-la-concurrence-inflige-des-sanctions-dun-total-de-pres-de-415>

Bastien, L. (2019). *Traitement naturel du langage : tout savoir sur le Natural Language Processing*. Récupéré le 3 mai 2021 de <https://www.lebigdata.fr/traitement-naturel-du-langage-nlp-definition>

Bauman, J. (2021). *Data quality management: What you need to know*. Récupéré le 8 mars 2021 de https://www.sas.com/en_ae/insights/articles/data-management/data-quality-management-what-you-need-to-know.html

Botibol, A. (2020). *What is Next Best Action and how to use it to evolve the customer experience?* Récupéré le 15 avril 2021 de <https://www.bluevenn.com/blog/what-is-next-best-action>

Bour, L. (2019). *Comment améliorer la relation client grâce aux réseaux sociaux ?* Récupéré le 1^{er} mars 2021 de <https://www.journalducmm.com/ameliorer-relation-client-reseaux-sociaux/>

Canevet, F. (2020). *Le chatbot, le nouveau canal de communication conversationnel*. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.inboundmarketingfrance.fr/blog/strategie-digitale/le-chatbot-le-nouveau-canal-de-communication-conversationnel/#:~:text=Le%20chatbot%2C%20le%20nouveau%20canal%20de%20communication%20conversationnel,-Publi%C3%A9%20le%2008&text=Lorsque%20l'on%20pense%20aux,valeur%20ajout%C3%A9e%20de%20mani%C3%A8re%20automatique>

Chartier, J. (2021). *The six c's of cross-selling success*. Récupéré le 15 avril 2021 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/the-six-cs-of-cross-selling-success>

Choty, P. (2020). *Covid-19 – Ajuster son organisation commerciale*. Récupéré le 28 avril 2021 de <https://www.route2business.fr/techniques-de-vente/covid-19-ajuster-son-organisation-commerciale/>

Comarketing. (2020). *Le consommateur avant et après confinement*. Récupéré le 3 mai 2021 de <https://comarketing-news.fr/le-consommateur-avant-et-apres-confinement-infographie/>

Companeo. (2021). *Titre-restaurant : Guide*. Récupéré le 18 mars 2021 de <https://www.companeo.com/titre-restaurant/guide>

Companeo. (2021). *Titre-restaurant dématérialisé*. Récupéré le 18 mars 2021 de <https://www.companeo.com/titre-restaurant/guide/ticket-restaurant-dematerialise>

Conversationnel. (s.d.). *Le marché des chatbots en 10 chiffres clés !* Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.conversationnel.fr/chatbot/marche-chatbots-10-chiffres-cles#:~:text=Avec%20une%20part%20belle%20pour,millions%20de%20dollars%20en%202024>

De Santis, M. (2020). *Qu'est-ce que la relation client ? Définition et CRM pour une bonne gestion de la clientèle !* Récupéré le 21 février 2021 de <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/definition-relation-client>

Dhaussy, C. (2019). *Mettre en place une stratégie de communication multicanale.* Récupéré le 1^{er} mars 2021 de <https://www.g1site.com/communication-multicanale/>

EasyBear. (2018). *Site web.* Récupéré le 5 mai 2021 de <https://www.easybear.fr/inbound-marketing/>

Echampard, E. (2019). *Infographie call center B2B : découvrez les statistiques qui changent tout.* Récupéré le 1^{er} mars 2021 de <https://www.forceplus.com/infographie-call-center-b-to-b>

Edenred. (2020). *Chiffres et indicateurs clés.* Récupéré le 11 février 2021 de <https://www.edenred.com/fr/investisseurs-actionnaires/chiffres-et-indicateurs-cles#:~:text=L'EBITDA%2C%20%20C3%A9gal%20%20C3%A0%20l,millions%20d'euros%20en%202020>.

Edenred. (2021). *Site web.* Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.edenred.mx/>

Efficys. (2020). *Un CRM collaboratif pour travailler ensemble et avec vos clients.* Récupéré le 3 mars 2021 de <https://www.efficys.com/fr/un-crm-collaboratif-pour-travailler-ensemble-et-avec-vos-clients/>

Freeway. (2019). *Edenred: Exitosa asesoría e implementación de Salesforce.* Récupéré le 11 mai 2021 de <https://freewayconsulting.com/edenred-exitosa-asesoria-e-implementacion-crm-salesforce/>

Gallemand, J. (2021). *Comment faire de la relation client un atout en période de crise ?* Récupéré le 16 mars 2021 de <https://blog.smart-tribune.com/fr/relation-client-atout-periode-crise#:~:text=Relation%20client%20et%20crise%20%3A%20Renforcer,en%20post%20Dachat%2C%20e tc>

Garrabet, N. (2020). *Etude sur les pratiques des entreprises en matière de relation client : les premiers résultats !* Récupéré le 16 mars 2021 de <https://blog.init-marketing.fr/2020/07/etude-sur-les-pratiques-des-entreprises-en-matiere-de-relation-client-les-premiers-resultats.html>

Great Place To Work. (2020). *Certifica la experiencia de tu equipo de trabajo.* Récupéré le 23 mars 2021 de <https://greatplacetowork.com.mx/gptw-mexico/certificacion/>

Gros, M. (2020). *L'offre Cloud de Microsoft en hausse de 39% sur le trimestre.* Récupéré le 21 avril 2021 de <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-l-offre-cloud-de-microsoft-en-hausse-de-39-sur-le-trimestre-78956.html#:~:text=Sur%20le%20trimestre%20clos%20fin,m%C3%A0me%20p%C3%A9riode%20l'an%20dernier>

Guide-Chèque-Repas.be. (2021). *Chèques repas Belgique, et si on comparait Sodexo, Edenred et Monizze*. Récupéré le 18 mars 2021 de <https://www.guide-cheques-repas.be/marques-cheques-repas/cheques-repas-belgique/>

Herpin, T. (2020). *Chatbot e-commerce : tout savoir sur ce canal conversationnel*. Récupéré le 23 mars 2021 de <https://www.ecommerce-nation.fr/chatbot/>

Hook, C. (2020). *Four reasons why data quality is essential throughout Covid-19*. Récupéré le 28 avril 2021 de <https://www.finextra.com/blogposting/18786/four-reasons-why-data-quality-is-essential-throughout-covid-19>

Ionos. (2020). *Gestion de crise : comment maîtriser une situation d'urgence ?* Récupéré le 15 mars 2021 de <https://www.ionos.fr/startupguide/gestion/gestion-de-crise-en-entreprise/>

Jiménez, A. (2020). *Evolución del marketing del 1.0 al 4.0*. Récupéré le 21 février 2021 de <https://smilecomunicacion.com/evolucion-del-marketing-del-1-0-al-4-0/>

La Banque Mondiale. (2021). *Dépenses en recherche et développement (% du PIB) – Mexico*. Récupéré le 19 février 2021 de <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2018&locations=MX&start=2010>

La Rédaction. (2020). *Statistiques email marketing en 2021 : Les chiffres à connaître*. Récupéré le 26 février 2021 de <https://www.oberlo.fr/blog/statistiques-email-marketing>

Labrada Castelo, A. (2020). *Rediseña tu customer journey a la situación de crisis Covid-19*. Récupéré le 21 avril 2021 de <https://www.puromarketing.com/13/33430/redisena-customer-journey-situacion-crisis-covid.html>

Lucron, F. (2020). *Quel est l'impact du Covid-19 sur les différents secteurs d'activité ?* Récupéré le 17 mars 2021 de <https://www.primeum.com/fr/blog/quel-impact-covid-differents-secteurs-activite>

MacDonald, S. (2021). *How to create a customer-centric strategy for your business*. Récupéré le 22 février 2021 de <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>

MarketingEvolution. (2021). *What is Data Quality*. Récupéré le 8 mars 2021 de <https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/data-quality>

Malwarebytes. (2021). *Malwares*. Récupéré le 6 mai 2021 de <https://fr.malwarebytes.com/malware/>
MarketingEvolution. (2021). *What is data quality ?* Récupéré le 8 mars 2021 de <https://www.marketingevolution.com/marketing-essentials/data-quality>

Objectif Import-Export. (2021). *Les indicateurs économiques du Mexique : croissance*. Récupéré le 16 février 2021 de <https://www.objectif-import-export.fr/fr/marches-internationaux/fiche-pays/mexique/indicateurs-croissance>

OIT. (2021). *Comment le Covid-19 va-t-il affecter le monde du travail*. Récupéré le 15 mars 2021 de https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739206/lang--fr/index.htm

Patard, A. (2021). *30 chiffres sur l'usage d'internet, des réseaux sociaux et du mobile en 2021*. Récupéré le 1^{er} mars 2021 de <https://www.blogdumoderateur.com/30-chiffres-internet-reseaux-sociaux-mobile-2021/>

Petit, C. (2020). *McKinsey incite les entreprises à imaginer leur prochaine normalité*. Récupéré le 3 mai 2021 de <https://www.lesclesdudigital.fr/mckinsey-scrute-les-comportements-de-consommation-dans-le-monde/>

Pouillard, N. (2020). *Social CRM : quand relation client et réseaux sociaux vont de pair*. Récupéré le 3 mars 2021 de <https://www.appvizer.fr/magazine/relation-client/customer-relationship-management-crm/social-crm#qu%E2%80%99est-ce-que-le-social-crm ?-d%C3%A9finition>

Profisee. (2021). *Data quality – What, why, how, 10 best practices & more !* Récupéré le 4 mars 2021 de <https://profisee.com/data-quality-what-why-how-who/>

Renaud. (2017). *Relation client : le téléphone reste un outil incontournable*. Récupéré le 1^{er} mars 2021 de <https://www.ringover.fr/blog/parler-a-vos-clients-ou-l-importance-du-telephone-dans-la-relation-client>

Salesdorado. (s.d.). *Data quality – Définition & bonnes pratiques en marketing B2B*. Récupéré le 4 mars 2021 de <https://salesdorado.com/generation-leads/data-quality-definition/#:~:text=Conclusion,Qu'est%2Dce%20que%20la%20Data%20Quality%20%3F%20%5BD%C3%A9finition,d'op%C3%A9ratio ns%20marketing%20et%20commerciales>

Salesforce. (2020). *Evolution du service client : quelles sont les grandes tendances à retenir de 2020 ?* Récupéré le 21 avril 2021 de <https://www.salesforce.com/fr/company/news-press/press-releases/2021/03/210319/>

Salesforce. (2021). *Salesforce annonce de solides résultats pour le troisième trimestre de son exercice 2021*. Récupéré le 21 avril 2021 de <https://www.salesforce.com/fr/company/news-press/press-releases/2020/12/201202/>

Salgues, F. (2021). *Les applications mobiles ne connaissent pas la crise*. Récupéré le 27 avril 2021 de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/media-1093/Breves/Les-app-mobiles-connaissent-pas-crise-356299.htm>

Satel. (2019). *La relation client multicanale*. Récupéré le 26 février 2021 de <https://www.satel.fr/la-relation-client-multicanale>

Sí Vale. (2021). *Site web*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.sivale.mx/>

Sion, J. (2021). *Digitalisation de la relation client : et si nous étions allés trop loin*. Récupéré le 3 mai 2021 de <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/strategies-1255/Breves/Digitalisation-relation-client-nous-etions-alles-trop-loin-359233.htm>

Société Générale. (2021). *Fiche pays : Mexique*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://entreprises.societegenerale.fr/international/import-export>

Sodexo. (2021). *Site web*. Récupéré le 13 février 2021 de <https://www.sodexo.com.mx/>

Teamleader. (2021). *CRM*. Récupéré le 3 mars 2021 de <https://www.teamleader.fr/crm>

Thompson, B. (2020). *The differences between B2B and B2C customer journey mapping*. Récupéré le 24 février 2021 de <https://www.getfeedback.com/resources/cx/b2b-and-b2c-customer-journey-mapping/#:~:text=B2B%20companies%20sell%20to%20other,B2C%20companies%20sell%20to%20consumers.&text=B2B%20journey%20mapping%20is%20more,they%20are%20the%20most%20important>

Trends Top. (s.d.). *Edenred*. Récupéré le 18 mars 2021 de <https://trendstop.levif.be/fr/detail/407034269/edenred-belgium.aspx>

WebAccess. (2021). *Les 10 chiffres à retenir sur les réseaux sociaux en 2021*. Récupéré le 1^{er} mars 2021 de <https://webaccs.fr/actualites/10-chiffres-reseaux-sociaux-2021/>

7. Documents internes

Edenred México. (2021). *Présentation de l'entreprise*. [Présentation PowerPoint]. México City : Edenred México.

Edenred México (2020). *Premio Nacional CX*. [Document PDF]. Mexico City : Edenred México.

Edenred México (2021). *Rapport marketing mensuel des résultats*. [Présentation PowerPoint]. México City : Edenred México.

Mendoza, E. (2021). *Rapport des revenus*. [Feuille de calcul Excel]. México City : Edenred México.

Rodriguez, A. (2020). *Impact du Covid-19 sur les PME : Analyse sectorielle*. [Présentation PowerPoint]. Mexico City : Edenred México.

8. Sources orales

f. Entretien

Enriquez, R. (2021, 11 mai). *Responsable du département Service Client*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Feliccio, A. (2021, 7 avril). *Manager du département CRM*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Flores, J. (2021, 5 avril). *Responsable du département Commercial « Distant Sales »*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Garcia, A. (2021, 10 mai). *Responsable du département Channel Marketing*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Garcia, A. (2021, 11 mai). *Responsable du département Channel Marketing*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Graterol, V. (2021, 11 mai). *Responsable du département Intelligence de services et Customer Experience*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Mendoza, E. (2021, 12 avril). *Responsable du département Contrôle de Gestion*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Mendoza, J. (2021, 10 mai). *Responsable du département Commercial « Despensa »*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Mendoza, J. (2021, 19 avril). *Responsable du département Commercial « Despensa »*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Morales, I. (2021, 9 avril). *Responsable du département Commercial « Fuel & Empresarial »*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Palacios, E. (2021, 11 mai). *Responsable du département Transformation et Customer Experience*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Rodriguez, A. (2021, 12 avril). *Responsable du département Pricing*. [Entretien]. Teams Mexico City.

Rodriguez, A. (2021, 5 avril). *Responsable du département Pricing*. [Entretien]. Teams Mexico City.

g. Document audio-vidéo

Jurixio. (2018, 31 mai). *Le contrat-cadre*. [Vidéo en ligne]. YouTube. Récupéré le 24 mars 2021 de <https://www.youtube.com/watch?v=5x16GZjrYGM>