



CENTER FOR CUSTOMER MANAGEMENT

LIVRE BLANC 2025-2026

Recherches en stratégie client des idées à découvrir

COORDONNÉ PAR
SYLVIE LLOSA, ISABELLE PRIM-ALLAZ & STÉPHANIE NGUYEN

numberly
ioomercis group

Le C*CM en bref ...

Le C*CM (Center for Customer Management) est un espace d'échanges entre académiques et professionnels à la pointe du management du client. Il associe les responsables, consultants et chercheurs dans la réflexion sur les pratiques, les expériences et les tendances sur ce que sera la stratégie client de demain.

Le C*CM rassemble 14 chercheurs français d'horizons divers spécialistes de la stratégie client, désireux d'enrichir, par les échanges entre milieux académiques et professionnels, la réflexion des responsables, consultants et experts du management des clients :



Thierry Delecolle
Léonard de Vinci



Kiane Goudarzi
Université Aix-Marseille
IAE



Florence Jacob
Université de Nantes



Eric Julienne
Université
d'Evry-Val-d'Essonne,
Paris-Saclay



Sylvie Llosa
Université Aix-Marseille
IAE



**Aïda Mimouni
Chaabane**
CY Cergy Paris
Université



Gilles N'Goala
Université
de Montpellier



Lionel Nicod
Université Aix-Marseille



Virginie Pez Pérard
Université de Paris
Panthéon- Assas



Isabelle Prim-Allaz
Université de Lyon 2



Valérie Renaudin
Université
Paris-Dauphine



Françoise Simon
Université
Haute Alsace



Stéphanie Nguyen
Université Aix-Marseille



Pierre Volle
Université Catholique de Lyon
Université Paris-Dauphine PSL

Des entreprises partenaires participent également aux réflexions du C*CM et le soutiennent financièrement. De ces interactions régulières naissent des apprentissages riches et partagés qui donnent tout son sens au C*CM : un hub d'actualisation et de développement des connaissances en vue du renforcement d'expertises sur la stratégie client.

numberly
100mercis group



LE LIVRE BLANC, EN BREF...

Chaque année, depuis 2018, le C*CM produit un livre blanc dont l'objectif est de proposer des synthèses accessibles de travaux de recherche en faisant le pont entre la recherche académique et les praticiens. Il participe ainsi à l'enjeu d'une science ouverte à la société, dont les résultats sont partagés, discutés et appropriés par le plus grand nombre.

Les treize articles qui composent le présent livre blanc ont été choisis par les membres du C*CM dans des revues faisant référence. Les contributeurs synthétisent, contextualisent et illustrent les articles sélectionnés au travers de plusieurs rubriques qui rythment chacune des fiches de présentation : la problématique client, ce que dit la recherche sur ce thème, le « so what » qui explique comment tirer parti de ces connaissances dans les pratiques d'entreprises. Pour conclure, nos entreprises partenaires livrent leur propre analyse dans un commentaire qui conclut la présentation de l'article.

Le choix de ces articles est justifié par leur actualité et leur capacité à susciter l'intérêt des praticiens et à déboucher sur des réponses concrètes et des recommandations pratiques. La diversité des membres du C*CM permet d'enrichir le livre blanc d'approches complémentaires, par l'accent mis sur le digital, l'approche servicielle, les programmes de fidélité, l'expérience client, le rôle et l'accompagnement du personnel en contact, ou encore la responsabilité sociétale.

LE LIVRE BLANC 2025-2026, EN BREF...

Au fil des années, le client s'est imposé comme un capital précieux que les entreprises cherchent à faire fructifier à travers différentes stratégies et techniques. Acquisition de nouveaux clients, intelligence client, amélioration de l'expérience client, programmes relationnels, management de communautés de clients ou encore dématérialisation de la relation sont des exemples de pratiques souvent étudiées par les recherches présentées dans les précédentes éditions de ce livre blanc. Chaque édition met l'accent sur des thématiques différentes, montrant ainsi l'évolution des préoccupations à la fois des chercheurs et des praticiens. L'édition précédente mettait l'accent sur les méthodologies et expériences client ; la participation du client et nouveaux comportements ; les nouvelles technologies et la relation client ; l'expression online des clients ; l'interaction client et le personnel en contact.

Cette nouvelle édition propose de faire le bilan sur la relation client à travers 4 grands thèmes :

Toujours plus de performance ?

La valeur perçue est un des concepts clés de la performance. Une méta analyse réalisée à partir de 687 articles met en lumière les antécédents de la valeur, soit 14 bénéfices et 7 sacrifices. Elle montre aussi que les impacts sont différents selon le type d'offre (service ou produit), la situation (B2B ou B2C) ou le contexte (on-line ou off-line).

Un second article revisite la relation entre clients et personnel en contact, montrant comment cette interaction peut positivement impacter la performance. Les employés au contact des clients ont un rythme de travail intense et exigeant. Leur quotidien ne se limite pas à des tâches administratives ou organisationnelles classiques, mais implique un engagement physique et émotionnel considérable. Dans ce contexte, comment « recharger les batteries » des employés en énergie émotionnelle grâce à l'énergie émotionnelle dégagée par le client au cours des interactions ? Les types d'interactions les plus propices sont identifiés ainsi que les conditions du transfert d'énergie du client vers le personnel.

Un troisième article s'intéresse à la performance des publicités affichées sur les réseaux sociaux. Les performances du canal de diffusion « abonnement » sont comparées avec celles du canal « recommandation » et leurs différences sont discutées.

Toujours plus de valeur... mais avec moins ?

Trois articles évoluent autour de ce thème. Le premier article interroge l'hypersollicitation du client. Alors que le management de la relation client est centré sur l'intensification de la relation, une part croissante de consommateurs préfère des relations simples et moins accaparantes. Comment faire évoluer les pratiques managériales pour intégrer les clients en attente d'une relation à faible engagement ?

Le deuxième article remarque que les entreprises de e-commerce misent sur la rapidité de livraison pour

améliorer l'expérience client et stimuler les ventes. Et si cette réduction entraînait une hausse des retours produits, posant ainsi un dilemme entre satisfaction client et maîtrise des coûts ? L'article montre que des livraisons rapides peuvent entraîner la hausse des retours et questionne l'opportunité, pour certains segments de client, de livraisons plus lentes mais plus écologiques et moins coûteuses.

Enfin, dans le troisième article, l'expérience en magasin est revisitée. La création de contextes expérientiels hédoniques (le « réenchancement » du magasin) n'est pas toujours à la hauteur des attentes. De même, ces dernières années, le développement des dispositifs technologiques *in-store* se révèle avoir un succès très mitigé par rapport aux sommes investies. Sept registres d'expérience sont identifiés : la simplicité (souvent efficace !), l'efficacité, la convivialité, le divertissement, l'apprentissage, la découverte et l'évasion. À chacun est associé un mix de leviers prioritaires à actionner pour les faire vivre en magasin, la technologie n'étant finalement pas nécessairement déterminante.

Toujours plus de technologie ? Acceptabilité ou rejet de la technologie

Le premier article constate que les robots se développent dans les services, remplaçant progressivement des interactions humaines. Est-ce que la capacité des humains à analyser l'état mental d'un client leur permettrait de garder un avantage sur les robots ? La réponse à cette question n'est pas simple...

Le deuxième article, dans la même lignée, se demande si, dans le cas d'un traitement préférentiel (remerciement du client par une offre spécifique et dédiée), un client est plus sensible si cette attention est délivrée par un humain ou une IA. Dans ce contexte spécifique, c'est l'humain qui sort vainqueur.

Enfin, un troisième article constate à nouveau que les avancées technologiques (automatisation, robotique) incitent de nombreuses entreprises à remplacer le travail humain par des robots et des nouvelles technologies. En fonction de la perspective de chacun, existe-t-il une différence entre l'évaluation des managers et celle des consommateurs concernant la valeur ajoutée de la technologie ? Qui, des managers ou des clients, a une perspective plus favorable à la technologie ?

Toujours plus d'IA et de données ?

Enfin, une dernière série d'articles questionne le rôle de l'IA dans la collecte des données. Le premier constate que le service client traditionnel repose sur des agents humains pour établir des relations et répondre aux émotions des clients, ce qui est essentiel pour leur rétention et leur bien-être émotionnel. Cependant, avec la montée de l'IA générative, il devient possible d'automatiser ces interactions émotionnelles. Le défi reste de faire de l'IA un agent capable de reconnaître, comprendre et gérer les émotions des clients. Les risques de manipulation émotionnelle, de manque de transparence, d'impact sur l'emploi des agents humains ainsi que de problèmes de confidentialité et sécurité des données émotionnelles sont soulignés.

Le deuxième article questionne l'acceptation de l'équipement en LLM par différents acteurs dans l'entreprise. Il constate que les praticiens de première ligne, les managers et les leaders peuvent avoir des interprétations et des préoccupations très différentes concernant l'impact de l'IA sur leur travail, leur autonomie et leurs responsabilités.

Le troisième article se demande si l'IA générative peut aider les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions stratégiques. Elle conseille sur les bonnes pratiques et recommande d'envisager l'IA comme une aide, une source d'informations précieuses avec un faible investissement en temps et ressources, qui peut compléter et enrichir l'analyse et le jugement des équipes de direction humaines, sans les remplacer.

Enfin, le dernier article se demande s'il peut y avoir impact positif sur le comportement du consommateur lorsqu'une entreprise arrête de collecter les cookies sur son site web. Par l'étude d'un site d'informations en ligne, cette recherche montre que le nombre et la variété des articles consultés augmentent ; les auteurs expliquent les mécanismes sous-jacents à cet impact positif de la suppression des cookies.

Les recherches présentées ici ont toutes été publiées au cours de l'année 2024.

Nos partenaires entreprises ont également rédigé une réflexion sur un thème, une action ou une idée qui leur semble riche et source de questions nouvelles. Cette co-création du livre blanc est toujours un véritable plaisir pour tous !

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

La parole aux partenaires du C*CM

MAISON DU CLIENT



Pourquoi rédiger un énième article sur les enjeux de la relation client ? Pourquoi ne pas, tout simplement, demander à l'IA de générer une synthèse à l'aide d'un prompt « bien senti » qui insisterait sur l'importance de capitaliser sur un matériel largement partagé sur la toile ?

Et bien non. Mais pourquoi ?

Peut-être, d'abord, parce que les travaux relatifs à l'importance de la relation client ont débuté bien avant l'ère d'internet et des publications en tout genre. Le bon côtoie le très mauvais sans même une modération pour nuancer... sans parler des réseaux sociaux.

Ensuite, parce qu'influencés grandement par la masse des sources d'outre-Atlantique, les résultats ne seraient probablement pas adaptés aux spécificités européennes et plus précisément françaises, sans faire de chauvinisme.

Et, pour finir, sur l'intérêt d'une vraie réflexion « humaine » pour un tel sujet, nous pourrions acter qu'une prise de hauteur (pour voir large) s'avère plus que nécessaire tant les enjeux font aujourd'hui appel au cerveau gauche plus qu'au cerveau droit !

Et si l'on veut parler de l'humain, commençons par un coup de chapeau. Un salut bien amical aux 14 universitaires qui trouvent le temps tout au long de l'année pour être en veille active et détecter les articles pertinents qu'ils auront à cœur de présenter et de commenter. Dans ce travail de veille, tout est humain et humainement respectable !

Poursuivons par les animatrices de cette tribu, Isabelle, Sylvie et Stéphanie, toutes les trois à la manœuvre pour gérer l'horloge et la logistique que nécessite une telle activité, merci à elles.

J'ai envie de prolonger cette reconnaissance des « individualités » en remerciant Thibaut et Grégoire de Numberly qui s'investissent sur le sujet depuis le début ! Leurs apports opérationnels et conceptuels sont d'une grande richesse.

Merci à vous tous.

Ainsi donc le C*CM est avant tout un lieu de rencontre et d'échange pour des êtres humains qui mesurent combien la dimension relationnelle est au cœur des processus d'appropriation et de créativité. Dans un monde où l'immédiateté dicte son tempo, le C*CM s'inscrit dans le long terme et donne de la respiration... et de l'inspiration ! Et c'est bien le but de ce livre blanc !

Christophe Bouguereau
Maison du Client

NUMBERLY



Bienvenue dans cette nouvelle édition du livre blanc du C*CM, un concentré d'idées fraîches, de tendances fortes et de pistes concrètes pour réinventer le Customer Management à l'aube de 2026. Cette nouvelle édition arrive dans un contexte où les mutations économiques, technologiques et sociétales s'accélèrent, redéfinissant en profondeur les pratiques de la relation client. À l'intersection des attentes toujours plus exigeantes des consommateurs, des innovations technologiques fulgurantes et des impératifs de responsabilité, nous explorons cette année des thématiques qui façonnent déjà le Customer Management de demain.

L'IA générative (Gen IA), l'automatisation intelligente et l'analyse prédictive ne sont plus seulement des mots à la mode : bien utilisées, ces technologies permettent d'anticiper les besoins, de personnaliser en temps réel et de fluidifier les parcours clients comme jamais auparavant. Mais au-delà de la performance, c'est l'art de les intégrer avec transparence et humanité qui fera la différence.

Dans un environnement où la fidélité ne se gagne plus uniquement par la qualité de l'offre mais par la constance et la cohérence de l'expérience, les marques doivent repenser leurs approches : dépasser l'omnicanalité pour construire des parcours réellement intégrés où chaque interaction porte la promesse et la personnalité de la marque.

Les réseaux sociaux, toujours plus hybrides entre contenu, commerce et influence, s'imposent comme des terrains stratégiques où se joue l'adhésion – ou le désengagement – des communautés. Savoir créer des échanges authentiques, qui suscitent à la fois engagement et conversion, devient un art subtil dans un univers saturé.

Enfin, rappelons que derrière chaque expérience réussie se trouvent des équipes engagées. Dans un monde en constante mutation, soutenir leur résilience, cultiver leur agilité et renforcer leur motivation restent des priorités majeures pour maintenir une relation client de qualité, même dans les situations les plus complexes. Fruit d'une collaboration renouvelée entre chercheurs du C*CM et entreprises partenaires, ce livre blanc rassemble analyses, pistes d'action et inspirations pour vous aider à relever les défis de 2026 et au-delà. Nous vous souhaitons une excellente lecture et, surtout, l'audace d'innover pour créer de la valeur durable pour vos clients, vos équipes et la société.

Grégoire Bothorel
Numberly

Sommaire

THÈME 1 :

Toujours plus de performance ?

- Quels sont les déterminants et les conséquences de la valeur perçue par le client ? Synthèse sur les résultats de 687 articles de recherche p.16
- La contagion émotionnelle : tirer parti des émotions des clients pour augmenter la motivation des employés p.18
- Comment augmenter la performance d'une publicité par recommandation ? p.20

THÈME 2 :

Toujours plus de valeur... mais avec moins ?

- Le client détaché : comment gérer l'absence programmée d'intensification dans la relation client ? p.24
- Peut-on dire que plus la livraison est rapide, mieux c'est ? Une étude sur l'impact d'une livraison rapide sur les taux de retours dans le e-commerce p.26
- Est-ce que je travaille sur les bons leviers pour créer l'expérience que recherchent mes clients ? Petite introspection au pays des enseignes... p.28

THÈME 3 :

Toujours plus de technologie ?
Acceptabilité ou rejet de la technologie

- La capacité à analyser l'état mental du client serait-elle un atout des humains face aux robots dans l'interaction client ? p.32
- Les traitements préférentiels : une situation dans laquelle les interactions personnel-client génèrent-elles plus de satisfaction pour le client que les interactions IA-client ? p.34
- Et si les clients ne voulaient pas des technologies que les entreprises veulent mettre de partout ? Regards croisés entre les clients et les managers p.36

THÈME 4 :

Toujours plus d'IA et de données ?

- IA émotionnelle et customer care : l'IA peut-elle gérer l'émotion humaine ? p.40
- Prendre une décision stratégique sur l'équipement en LLM p.42
- L'agrégation d'évaluations de décisions stratégiques par l'IA générative p.44
- Quels sont les effets sur l'engagement des lecteurs d'un site d'information en ligne lorsque la collecte des cookies est désactivée ? p.46

THÈME 1

Toujours plus de performance ?

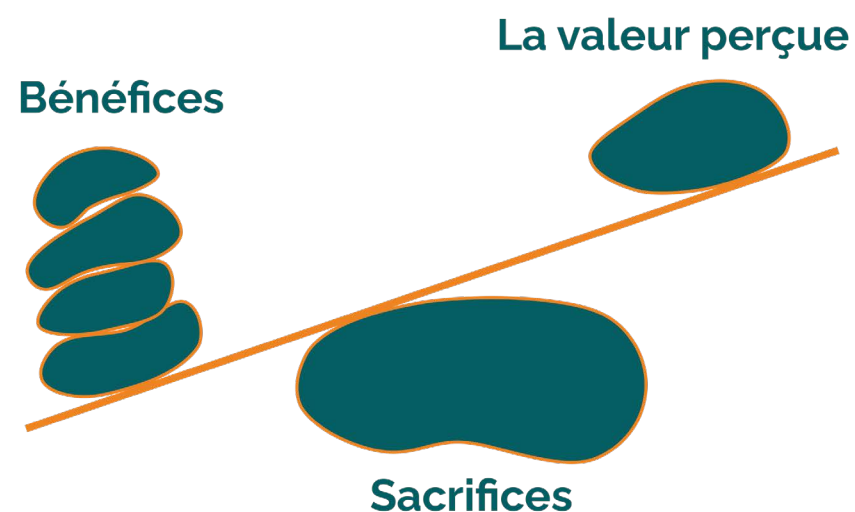


Quels sont les déterminants et les conséquences de la valeur perçue par le client ? Synthèse sur les résultats de 687 articles de recherche

Le choix de Kiane Goudarzi du C*CM :

Blut M, Chaney D, Lunardo R, Mencarelli R, Grewal D. (2024). Customer Perceived Value : A Comprehensive Meta-analysis. *Journal of service Research*, vol 27 (4) 501-524

Stéphane est responsable de la relation client chez un distributeur. Le plan de transformation de son entreprise cherche à délivrer plus de valeur au client. Stéphane souhaite disposer d'un cadre d'analyse pour comprendre et piloter la valeur perçue par le client. Il voudrait connaître ce qui crée de la valeur pour le client et s'assurer que la valeur perçue a un impact fort sur la satisfaction du client, le bouche à oreille et les intentions d'achat.



LE PROBLÈME

La valeur perçue par le client est difficile à appréhender par les managers car les éléments qui y contribuent sont très nombreux. Il est essentiel de pouvoir structurer ces éléments et hiérarchiser leur importance.

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Quels sont les déterminants les plus importants de la valeur perçue par le client ? Est-ce que la valeur perçue impacte vraiment la satisfaction, le bouche à oreille (BAO) et les intentions d'achat ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les chercheurs ont fait une méta-analyse, c'est-à-dire qu'ils ont combiné 687 recherches quantitatives déjà publiées sur la valeur perçue par le client et ont recalculé les effets moyens. L'échantillon comprend 350 000 consommateurs interrogés dans de très nombreux secteurs d'activité. La recherche montre l'importance du concept de la valeur perçue. Elle détermine la satisfaction ($\beta = .32$), qui impacte à son tour le bouche à oreille ($\beta = .32$) et l'intention de réachat ($\beta = .49$).

Les chercheurs identifient 2 catégories d'antécédents à la valeur perçue :

- Des Bénéfices ;
- Des Sacrifices.

Ils proposent ainsi un modèle intégrateur présentant tous les bénéfices et les sacrifices qui déterminent la valeur perçue.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Les entreprises ont intérêt à évaluer la valeur perçue de leurs offres auprès de leurs clients. 14 bénéfices et 7 sacrifices sont proposés comme déterminant la valeur perçue. 5 bénéfices doivent être considérés en priorité car ils ont un effet important sur la valeur perçue et ont largement été étudiés empiriquement. On trouve, par ordre d'importance :

- L'excellence de l'offre. Ce bénéfice est encore plus important dans les services, le B to B et l'offline ;
- Les bénéfices sociaux et relationnels, tout particulièrement dans les services, le B to B et l'online ;
- L'esthétisme, tout particulièrement dans les services ;
- La praticité, tout particulièrement en B to B et online ;
- Le plaisir ludique, tout particulièrement dans les services.

La personnalisation peut être également considérée car elle a un effet très important sur la valeur perçue, surtout dans les produits, mais peu d'études empiriques ont démontré ce rôle.

2 sacrifices doivent faire l'objet d'une attention première car ils ont un effet majeur négatif sur la valeur perçue :

- Le risque de performance ou de sécurité a l'effet le plus fort, tout particulièrement dans les services et l'offline ;
- Le prix joue un rôle secondaire mais important, tout particulièrement dans les services, le B to C et l'offline.

LE REGARD DES PARTENAIRES

La mise en œuvre opérationnelle de ces recommandations doit être pensée en accord avec la marque et son positionnement, et adaptée à chaque contexte. Elle permet de construire une structure générale des actions à mener pour améliorer la valeur perçue.

La contagion émotionnelle : tirer parti des émotions des clients pour augmenter la motivation des employés

Le choix de Virginie Pez du C*CM :

Cayla, J., & Auriacombe, B. (2024). Emotional Energy: When Customer Interactions Energize Service Employees, *Journal of Marketing*, 89, 1-18.

Lucie travaille comme GO (Gentille Organisatrice) dans un Club Med niché en pleine montagne. Chaque jour, elle jongle entre ses tâches de réceptionniste et les moments passés avec les vacanciers. Mais ce qu'elle attend avec le plus d'impatience, c'est le soir : quand elle monte sur scène avec ses collègues pour danser les Crazy Signs ou animer un spectacle. Ce n'est pas prévu dans sa fiche de poste, ni même payé en heures supplémentaires mais, pour elle, ces moments-là sont de vraies bouffées d'énergie. Contrairement aux idées reçues, Lucie ne ressort pas épuisée de ces interactions avec les clients — au contraire, elle se sent régénérée, portée par l'ambiance collective et le lien qui se tisse avec les vacanciers. Alors, pourquoi certaines interactions client-employé nous vident de notre énergie, tandis que d'autres nous rechargent ? Comment les entreprises peuvent-elles concevoir des environnements qui stimulent leurs salariés au contact des clients, plutôt que de les épuiser ?

LE PROBLÈME

Dans la littérature existante, les interactions entre employés de service et clients sont généralement décrites comme émotionnellement éprouvantes. Face à des clients souvent exigeants, voire agressifs, les employés au contact des clients sont soumis à une pression constante pour satisfaire, sourire et rester aimables, ce qui conduit à un épuisement émotionnel et un stress chronique. Pourtant, cette vision uniformément négative ne reflète pas toute la réalité du terrain : dans certaines situations, ces interactions semblent au contraire stimuler et revigorer les employés. Comment expliquer ce paradoxe ?

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Sous quelles conditions les interactions avec les clients peuvent-elles, non pas drainer, mais au contraire recharger émotionnellement les employés au contact des clients ? Plus précisément, comment certains contextes de service permettent-ils aux employés de ressentir de l'énergie émotionnelle — un sentiment de confiance, de vitalité et d'enthousiasme — à travers leurs échanges avec la clientèle ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Pour répondre à cette question, les auteurs ont mené une étude ethnographique approfondie au sein de plusieurs villages Club Med. En s'appuyant sur la théorie des rituels d'interaction, ils ont observé et analysé les dynamiques émotionnelles vécues par les employés (les GO) dans leur relation avec les clients (les GM). Leur analyse révèle que certains rituels collectifs — comme les spectacles ou les danses collectives — mais aussi des interactions plus intimes, peuvent générer une énergie émotionnelle intense, à condition que plusieurs facteurs soient réunis :

- La coprésence physique : la proximité des corps dans l'espace crée un sentiment d'appartenance ;
- L'attention mutuelle : le fait que tous les participants se concentrent sur le même objet favorise la synchronisation émotionnelle ;
- L'humeur partagée : la contagion émotionnelle collective amplifie l'énergie ressentie ;
- Les barrières aux intrus : une séparation claire entre initiés et extérieurs renforce l'intensité émotionnelle.

Pour les favoriser, ils identifient deux types d'interactions :

- Les rassemblements effervescents : ce sont des événements collectifs intenses (spectacles, soirées) créant une « fusion émotionnelle ». Ces moments génèrent une énergie émotionnelle contagieuse, ce qui explique pourquoi certains employés de service se portent volontaires pour participer à ces événements en dépit du fait qu'ils ne soient pas rémunérés pour ceux-là ;
- Les « bulles d'intimité » : ce sont des interactions plus personnelles entre employés et clients, qui se produisent par exemple lors de repas partagés. Elles favorisent un sentiment de reconnaissance et d'humanité dans le travail et permettent d'instaurer des relations de confiance avec les clients.

Les chercheurs identifient par ailleurs deux facteurs qui permettent de rehausser l'énergie émotionnelle des employés :

- Le statut : certains moments permettent une élévation temporaire du statut des employés de service. Par exemple, lorsqu'un employé monte sur scène lors d'un spectacle, il devient le centre de l'attention, ce qui participe à régénérer son énergie émotionnelle ;
- L'autonomie : lorsque les employés ont plus de liberté dans leur manière d'interagir avec les clients, ils trouvent davantage de plaisir et de sens dans leur travail. À l'inverse, si les interactions deviennent une obligation imposée par la direction (ex. participation forcée aux repas avec les clients), elles perdent leur potentiel énergétique et deviennent source d'épuisement émotionnel.

Enfin, l'ethnographie a permis de mettre en évidence le rôle des interactions avec les clients :

- Les interactions positives (ex. une soirée réussie, un bon échange avec un client) créent des « spirales d'énergie » ascendantes, où les employés accumulent de l'enthousiasme au fil de la journée ;
- Les interactions négatives (ex. une confrontation avec un client difficile) peuvent briser cette dynamique et mener à une accumulation de rituels ratés, provoquant du stress et de la lassitude.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Ces résultats démontrés en contexte extrême (le Club Med) offrent des enseignements précieux : un manager a tout intérêt à structurer les interactions de manière à favoriser les moments énergisants et à réduire les sources de tension, en basculant par exemple les clients difficiles ou exprimant des plaintes sur un personnel dédié.

Cette recherche invite finalement à repenser la manière dont on conçoit et organise le travail de service. Loin d'être uniquement source de fatigue, l'interaction client peut devenir un levier d'épanouissement et de motivation si elle est structurée autour de rituels favorisant la synchronisation émotionnelle, la reconnaissance et la liberté d'action. Pour les managers, cela signifie que l'enjeu ne réside pas seulement dans la prévention du burn-out mais aussi dans la création d'environnements énergisants, où les employés peuvent véritablement se nourrir émotionnellement de leur travail.

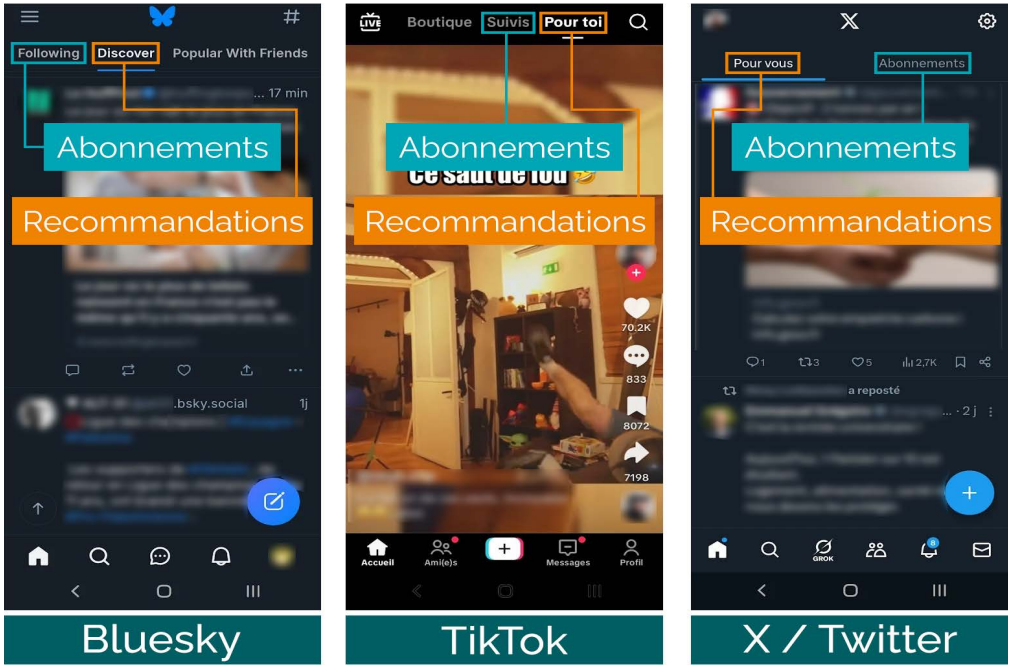
LE REGARD DES PARTENAIRES

Menée dans l'univers vibrant et peu conventionnel du Club Med, cette étude pourrait, à première vue, sembler difficilement transposable à des contextes de service plus classiques. Mais derrière les danses collectives et les spectacles improvisés se cache une idée forte : les interactions avec les clients, loin de toujours épuiser les employés, peuvent aussi les recharger émotionnellement. Ce phénomène, encore peu exploré, pousse les professionnels du marketing à revoir leur copie. L'expérience de service ne se joue pas uniquement côté client : elle peut aussi devenir une source de sens, d'énergie et d'engagement pour celles et ceux qui la délivrent.

Et ce constat dépasse largement les villages de vacances. Dans les hôpitaux, les échanges entre soignants et patients peuvent être émotionnellement puissants et, dans certains cas, porteurs de reconnaissance et de motivation. Dans la restauration, un service fluide et chaleureux peut générer une dynamique collective stimulante. Même dans la vente, un échange sincère avec un client peut redonner du souffle à une journée monotone. En somme, cette recherche nous rappelle qu'un service réussi est aussi celui qui fait du bien... à ceux qui le rendent.

Comment augmenter la performance d'une publicité par recommandation ?

Le choix d'Aïda Mimouni Chaabane du C*CM
Dong, B., Zhuang, M., Fang, E., & Huang, M. (2024). Tales of two channels: digital advertising performance between AI recommendation and user subscription channels. *Journal of Marketing*, 88 (2), 141-162.



LE PROBLÈME

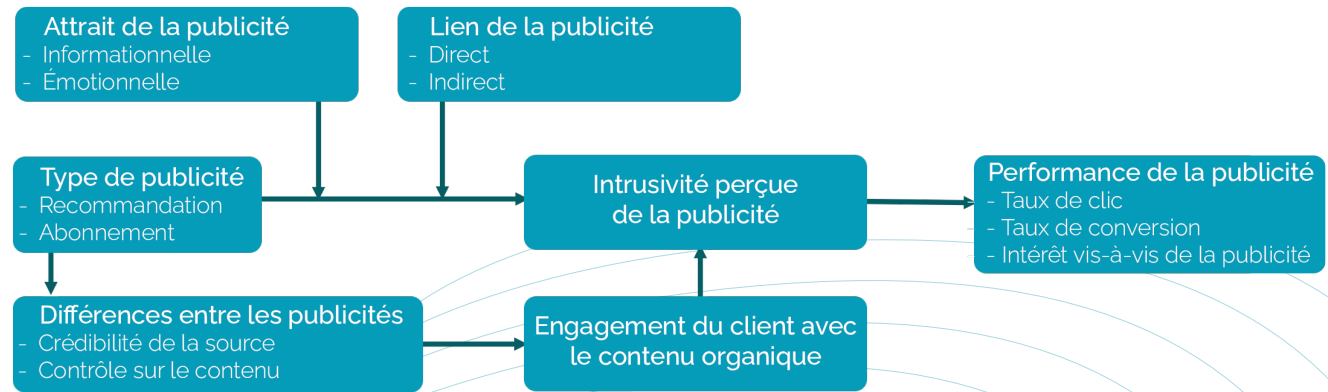
Un grand nombre de plateformes de réseaux sociaux comme Google News, TikTok ou encore X, fournissent du contenu organique par le biais de deux types de publicité : l'abonnement par les utilisateurs à des sujets qui les intéressent ou la recommandation par l'intelligence artificielle (IA). Bien que la recommandation, avec les puissantes capacités d'écoute et de prédiction de l'IA, représente une tendance forte pour les plateformes, ces dernières peuvent ne pas avoir une compréhension claire de la manière dont les consommateurs réagissent à cette forme de publicité.

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Quelle est la performance relative d'une publicité par recommandation (par rapport à l'abonnement) et de quoi dépend-t-elle ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les auteurs proposent un modèle où l'effet du type de publicité sur la performance est expliqué par son intrusivité perçue. Les caractéristiques de la publicité en termes d'attrait (i.e., la nature informationnelle ou émotionnelle du contenu) et de lien (i.e., direct avec le message « achetez maintenant » ou indirect avec le message « cliquer pour plus d'information ») influencent l'effet du type de publicité sur l'intrusivité perçue. La crédibilité de la source et le contrôle sur le contenu ont un effet sur l'engagement du client avec le contenu organique, défini comme le degré d'effort cognitif déployé par les consommateurs pour traiter le contenu organique.



Le modèle est testé par le biais de 5 études, une expérience terrain à grande échelle en partenariat avec une entreprise de jeu vidéo et 4 expérimentations en laboratoire, menées soit en Chine, soit aux États-Unis et en prenant en compte des plateformes de réseaux sociaux comme Instagram, TikTok et Weibo.

- Les résultats montrent qu'une publicité de type recommandation (versus abonnement) :
- A un taux de clic plus élevé de 20.08% mais un taux de conversion plus faible de 15.63%. Ces effets sont amplifiés par la nature informationnelle (vs. émotionnelle) de la publicité et un lien direct (vs. indirect).
 - Est perçue comme moins crédible et moins contrôlable, ce qui entraîne une baisse de l'engagement avec le contenu.
 - Est perçue comme moins intrusive et suscite l'intérêt, ce qui explique les taux de clic plus élevés.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

L'étude permet d'abord de comprendre la performance des différents types de publicité. La publicité par abonnement est plus performante pour générer des ventes, alors que la publicité par recommandation est plus performante pour générer du trafic et de l'intérêt vis-à-vis de la publicité. Ensuite, l'étude offre un éclairage sur le design de la publicité par recommandation. Des publicités informationnelles avec des liens directs augmentent le plus le taux de clic (+31.13%) alors que des publicités émotionnelles avec un lien indirect augmentent le plus le taux de conversion (+74.19%).

LE REGARD DES PARTENAIRES

La recherche a le mérite de montrer quand chaque type de publicité est le plus efficace (plus de clic pour la recommandation, plus de conversion pour l'abonnement). En revanche, les pratiques étant différentes en fonction des cultures, il serait utile de répliquer les résultats dans un contexte français.



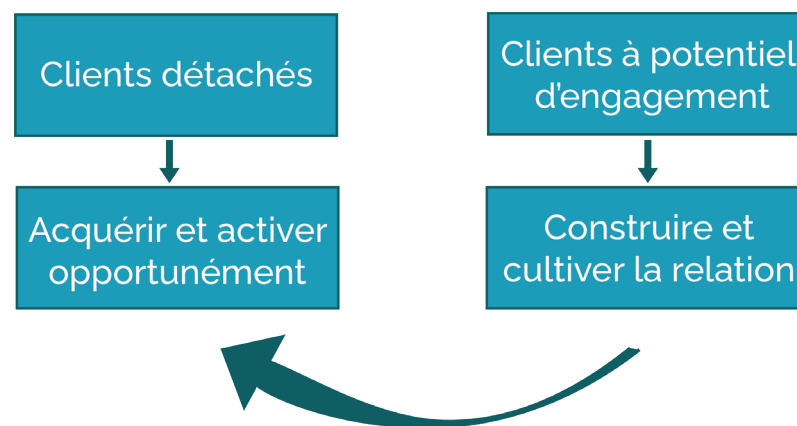
THÈME 2

Toujours plus de valeur... mais avec moins ?

Le client détaché : comment gérer l'absence programmée d'intensification dans la relation client ?

Le choix de Françoise Simon du C*CM

Grüber Verena et Deschênes Jonathan (2024), Managing Brand Relationship Plurality: Insights from the Nonprofit Sector, *Journal of Marketing*, 88 (6), 24-42.



LE PROBLÈME

Le management de la relation client repose sur des pratiques qui visent à intensifier la relation avec le client de manière à augmenter la proximité psychologique et développer rapidement le taux d'équipement des produits, gage de fidélisation du client sur la durée. Pour autant, une part croissante des consommateurs préfère des relations simples, peu prenantes et engageantes, même s'ils ont une forte appétence pour l'offre proposée par la marque.

Dès lors, les stratégies relationnelles classiques fondées sur l'intensification de la relation client (emails ou notifications fréquentes, programmes de fidélité ou clubs clients, management des communautés de marque...) sont moins efficaces voire contre-productives. Ce constat conduit à s'interroger sur la valeur des clients qui souhaitent rester « détachés » de l'entreprise et à identifier comment faire évoluer les pratiques managériales pour optimiser les démarches relationnelles de l'entreprise.

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Le présent article cherche à décrire la relation recherchée par les clients qui se veulent « détachés », c'est-à-dire une relation qui serait a priori plus lâche, plus distante et moins intense entre les individus et les marques. Il illustre également comment les marques peuvent la gérer avec succès.

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les chercheurs ont disposé de plus de 21 000 avis spontanés de clients IKEA (avis laissés sur les bornes en magasin ou sur le site Internet de l'enseigne après un achat), collectés en collaboration avec l'enseigne en novembre 2022.

3 920 avis relatifs à l'aide à participer en magasin ont été retenus et traités. Les avis ont été traités à l'aide du modèle tétraclasses de la satisfaction qui permet de montrer des effets non linéaires des différentes combinaisons d'aide (moyens et contenus) sur la satisfaction post-achat des clients.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

L'étude met en évidence que les clients, à l'instar des bénévoles, doivent faire l'objet de stratégies relationnelles différenciées en fonction de leur potentiel d'engagement. Ainsi, pour les bénévoles « détachés », les stratégies d'intensification sont à proscrire car perçues comme très intrusives et sources de dégradation de la relation. Il s'agit plutôt de privilégier une approche pragmatique d'acceptation par l'organisation de la distance voulue par le client et des comportements dormants qui le caractérisent, à ne pas surinterpréter comme une rupture de la relation.

Le programme de management de la relation au client « détaché » peut s'appuyer de manière profitable sur les actions suivantes :

- En phase d'acquisition, les stratégies de *branding* mobilisant des médias de masse (y compris réseaux sociaux) sont efficaces pour atteindre un large public – dont les clients détachés – et attirer par l'histoire, les valeurs et la promesse de l'offre ;
- Au début de la relation, il est primordial d'obtenir un profil détaillé du client, de ses besoins utilitaires en lien avec l'offre de la marque, de ses préférences en matière de sollicitation ou d'information commerciale pour être en capacité de conduire des activations très ciblées et moins fréquentes qui, seules, sont pertinentes pour les clients détachés ;
- La communication relationnelle doit être centrée sur l'aspect utilitaire de type « *call-to-action* » et doit reposer sur des outils flexibles du point de vue du client détaché (ex : application mobile) ;
- Des synergies peuvent prendre place en mobilisant les clients « engagés » dans l'information et les conseils pratiques à destination des « détachés ». Les interventions des ambassadeurs de la marque sont, en effet, susceptibles d'être davantage appréciées que les sollicitations de la marque elle-même.

LE REGARD DES PARTENAIRES

Bien que les logiques transactionnelles relatives aux marques commerciales ne soient pas complètement transposables au secteur à but non lucratif, l'étude conduite auprès de la Croix-Rouge autrichienne montre avec pertinence qu'il y a une évolution des clients au niveau de leurs attentes relationnelles. Une telle étude est aussi intéressante pour le marketing des ressources humaines qui s'applique aux employés des organisations. Par ailleurs, certains secteurs notamment dans les services (tourisme, hôtellerie, plateformes de seconde main ou de covoiturage...) mobilisent des formes de bénévolat de la part de leurs clients.

Dans les pratiques actuelles de la gestion de la relation client, l'envoi des emails est déjà subordonné à la nature des réactions du client aux précédentes sollicitations de la marque, pour éviter des perceptions d'intrusivité liées à une trop grande fréquence des messages. L'article va plus loin en considérant le champ d'action relationnel d'une organisation dans sa globalité.



Peut-on dire que plus la livraison est rapide, mieux c'est ? Une étude sur l'impact d'une livraison rapide sur les taux de retours dans le e-commerce

Le choix de Christèle Camélis du C*CM

Masuch, S., Landwehr, J. R., Flath, C. M., & Thiesse, F. (2024). The faster, the better? The impact of short delivery times on product returns in online retailing, *Journal of Retailing*, 100(3), 475-485.

Le commerce en ligne connaît une croissance exponentielle, portée par l'essor d'internet et des plateformes numériques. Ce secteur reste néanmoins marqué par une concurrence intense, les consommateurs pouvant comparer et choisir entre plusieurs offres pour un même produit. Par conséquent, la satisfaction client est considérée comme un facteur clé de succès et les entreprises s'efforcent de rendre l'expérience d'achat en ligne la plus agréable possible. Dans ce contexte, la gestion des commandes — notamment à travers une livraison rapide et sans problème — représente un enjeu important.

LE PROBLÈME

La réduction des délais de livraison part du principe que des livraisons plus rapides influencent positivement la satisfaction des clients et leur intention d'achat et conduisent, *in fine*, à une augmentation des ventes.

Cependant, malgré une tendance forte à la réduction des délais de livraison, certains indices montrent en pratique que cet objectif de rapidité s'accompagne d'effets indésirables tels qu'une augmentation des dommages et des pertes.

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Les entreprises de e-commerce misent sur la rapidité de livraison pour améliorer l'expérience client et stimuler les ventes. Et si la réduction des délais entraînait une hausse des retours produits, posant ainsi un dilemme entre satisfaction client et maîtrise des coûts ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les chercheurs ont utilisé pour leur étude des données provenant d'un site de e-commerce américain international dans le secteur de l'habillement et dont les revenus ont dépassé 20 milliards de dollars en 2023. Pour l'étude, seuls les achats réalisés par des consommateurs aux États-Unis ont été considérés.

Pour l'étude, 1,8 millions de transactions réalisées sur une période de 6 mois par 1,47 millions de clients dont 461 565 clients réguliers ont été analysées. Le temps de livraison moyen est de 4,93 jours, et les données montrent que pour les colis livrés en 5 jours ou moins, les taux de retours sont plus élevés.

La tendance est similaire pour les livraisons de 8 jours et plus. Une approche quasi expérimentale montre ainsi un effet non linéaire du temps de livraison.

Les livraisons rapides augmentent significativement le taux de retour : + 1,2 % en moyenne par jour gagné et 3 fois plus pour les nouveaux clients. Le délai optimal de livraison pour limiter les retours, dans ce contexte de vente en ligne de vêtements, se situe entre 5 et 8 jours.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Les recommandations issues de cette recherche sont les suivantes :

- Ne pas systématiquement chercher à livrer au plus vite et ajuster la rapidité de livraison en fonction du profil client en identifiant la vitesse optimale.
- Proposer des options de livraison écologique, plus lentes, qui réduisent les retours sans impacter la satisfaction.

LE REGARD DES PARTENAIRES

L'étude montre que livrer toujours plus vite n'est pas nécessairement une bonne stratégie : les nouveaux clients, par exemple, disposent alors de trop peu de temps pour conforter leur choix. Les enseignes ont donc intérêt à penser la rapidité comme un levier à ajuster plutôt qu'un standard absolu, en modulant, par exemple, les délais selon le profil client — plus lents pour les primo-acheteurs, plus rapides pour les fidèles — afin de limiter les retours coûteux. Une autre piste consiste à transformer la livraison plus lente en argument de valeur (ex. option écologique) pour que le client ne la perçoive pas comme une dégradation de service. Enfin, accompagner la réception par des communications post-achat qui valorisent le choix effectué permet de réduire la dissonance cognitive et donc le risque de retour.

Est-ce que je travaille sur les bons leviers pour créer l'expérience que recherchent mes clients ? Petite introspection au pays des enseignes...

Le choix de Valérie Renaudin du C*CM
Antéblian B. et Cadenat S. (2024). La création de contextes expérientiels en magasin : quels leviers associer à chaque expérience ?, *Décisions Marketing*, 115, 67-89.

LE PROBLÈME

La création de contextes expérientiels a été largement documentée dans la recherche, avec un focus particulier sur les expériences hédoniques (le « ré-enchantement » du magasin n'étant pas toujours à la hauteur des attentes), avec un prisme ces dernières années sur la place des dispositifs technologiques *in-store* (ces dispositifs ayant un succès très mitigé par rapport aux sommes investies). L'ensemble des leviers mobilisables par les enseignes pour créer une expérience, sans se limiter aux dispositifs les plus hédoniques et digitaux, et leur mise en relation avec les différents types d'expériences souhaitées par les clients ont rarement été étudiés.

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Le questionnement est donc double :

- Quels sont les leviers qui sont les plus importants pour créer les différents types d'expérience en magasin ?
- Les enseignes travaillent-elles sur les bons leviers pour générer une expérience en magasin adaptée ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

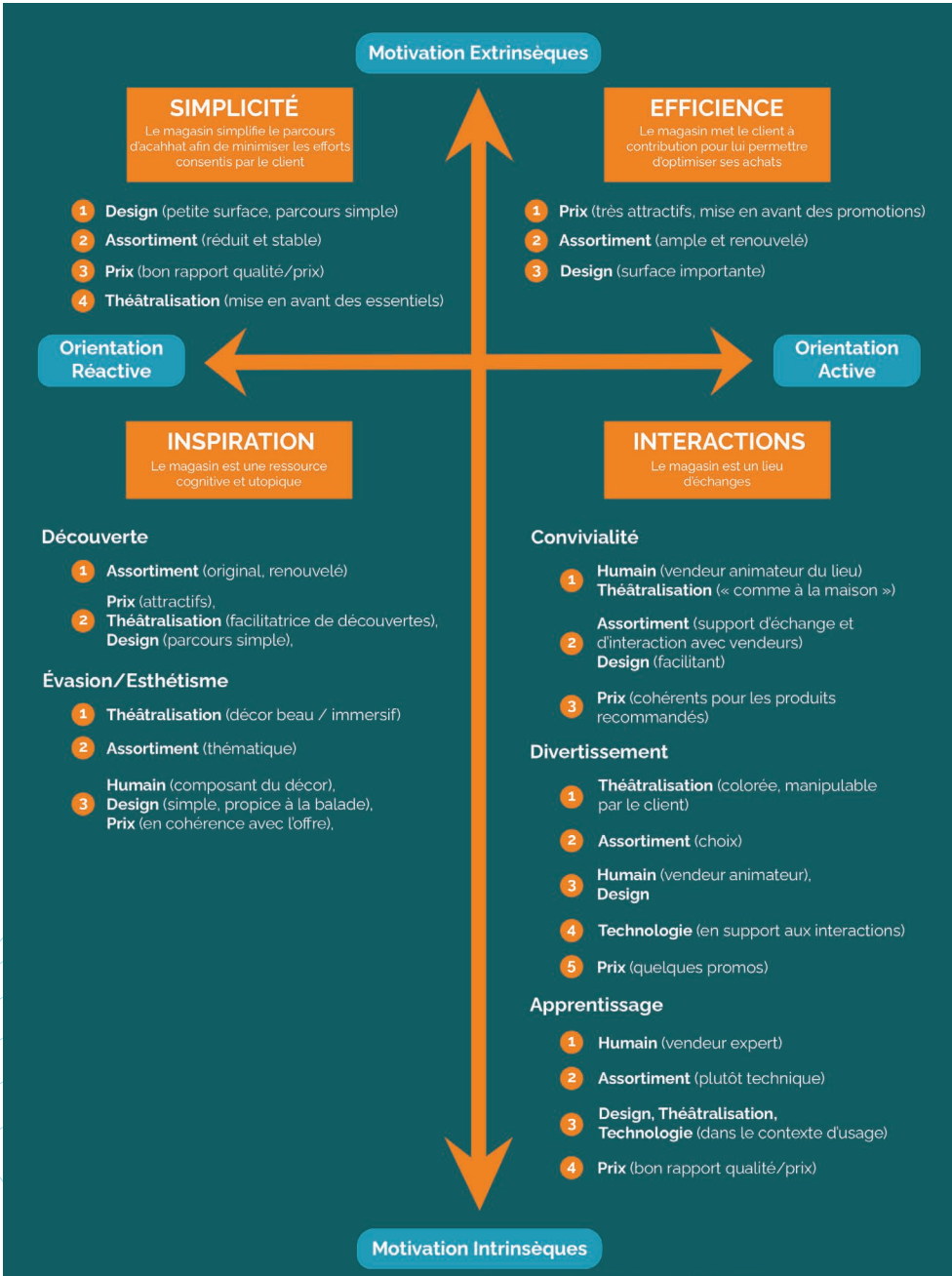
Les autrices ont commencé par réaliser des entretiens en profondeur avec des clients pour identifier ce qu'ils attendent des magasins. En découle une matrice des attentes en termes d'expérience : simplicité, efficacité, interactions, inspiration.

Elles ont ensuite recueilli 38 récits de clients centrés sur la description d'expériences positives reposant sur des situations de visite de magasins. La typologie des expériences vécues a permis de faire émerger des catégories d'expériences plus fines.

Enfin, une étude quantitative a permis de mettre en relation l'importance des leviers dans les différents types d'expérience. Elle a fait émerger les enseignes qui les proposent tout particulièrement.

Quels sont les résultats qui ressortent de cette recherche ?

- 7 registres d'expérience sont identifiés : la simplicité, l'efficacité, la convivialité, le divertissement, l'apprentissage, la découverte et l'évasion. À chacun est associé un mix de leviers prioritaires à actionner pour les faire vivre en magasin ;
- Les 6 leviers ont émergé : l'assortiment, le prix, le design, la théâtralisation, l'humain et les technologies ;
- La majorité des enseignes citées par les clients sont associées à une expérience, par exemple Aldi pour la simplicité. Mais certaines proposent une large palette d'expériences, comme Leroy-Merlin qui génère une expérience de simplicité, de découverte, de convivialité et donne la possibilité d'apprendre sur le lieu de vente ;
- La technologie n'est jamais un critère déterminant pour créer une expérience.



SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

La matrice proposée permet aux enseignes d'avoir une grille de lecture réflexive sur le mix expérientiel qu'elles proposent à leurs clients sur le point de vente : quelle(s) expérience(s) est-ce que je propose à mes clients ? Est-ce que je travaille sur les bons leviers pour donner vie à ces expériences ?

LE REGARD DES PARTENAIRES

Quand on travaille sur l'expérience client, on ne réfléchit pas assez à l'expérience ordinaire et à la manière dont on l'orchestre. Il est bon de se souvenir que la technologie ne doit jamais être un critère déterminant pour créer une expérience. L'essentiel est de créer une expérience cohérente avec le positionnement recherché par l'enseigne.

La matrice proposée dans l'article peut être utilisée dans différents secteurs du commerce. Il est intéressant de la mettre en relation avec le merchandising et la création de parcours multiples sur le point de vente (parcours longs et courts par exemple) et de travailler sur la création de valeur qu'apportent ces diverses expériences.

THÈME 3

Toujours plus de technologie ? Acceptabilité ou rejet de la technologie

La capacité à analyser l'état mental du client serait-elle un atout des humains face aux robots dans l'interaction client ?

Le choix de Lionel Nicod du C*CM

Magnus Söderlund (2024), Human employees and service robots in the service encounter and the role of attribution of theory of mind, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 103964.

Paul est responsable de l'expérience client dans une grande chaîne d'hôtels trois étoiles. Il a appris récemment qu'en Asie du Sud-Est, certains robots étaient utilisés pour accueillir les clients. Face à cette nouveauté, il se questionne. Doit-il réfléchir à cette opportunité ou bien conserver un accueil humain ? D'un côté, son personnel reste son atout majeur grâce à sa capacité à comprendre l'état mental de ses clients. De l'autre, les robots apportent une image moderne et réduisent les coûts. Quel choix faire ?

LE PROBLÈME

Les robots se développent de façon conséquente dans les rencontres de service et dans des secteurs très variés (hôtellerie, restauration, distribution, aéroport...). Cette croissance conduit à se poser une double question : quelles doivent être les caractéristiques d'un robot de service et à quel moment peut-il se substituer à du personnel en contact ? Pour y répondre, les chercheurs ont déjà exploré les caractéristiques physiques du robot, démontrant qu'un anthropomorphisme trop poussé pouvait générer des émotions négatives chez le client. Cet article se penche sur les caractéristiques plus psychologiques en s'intéressant à la capacité à identifier l'état mental dans lequel se trouve le client. Cette compétence peut paraître très spécifique à l'être humain et un vrai argument pour conserver des employés plutôt que déployer des robots. Mais est-ce vraiment le cas ?

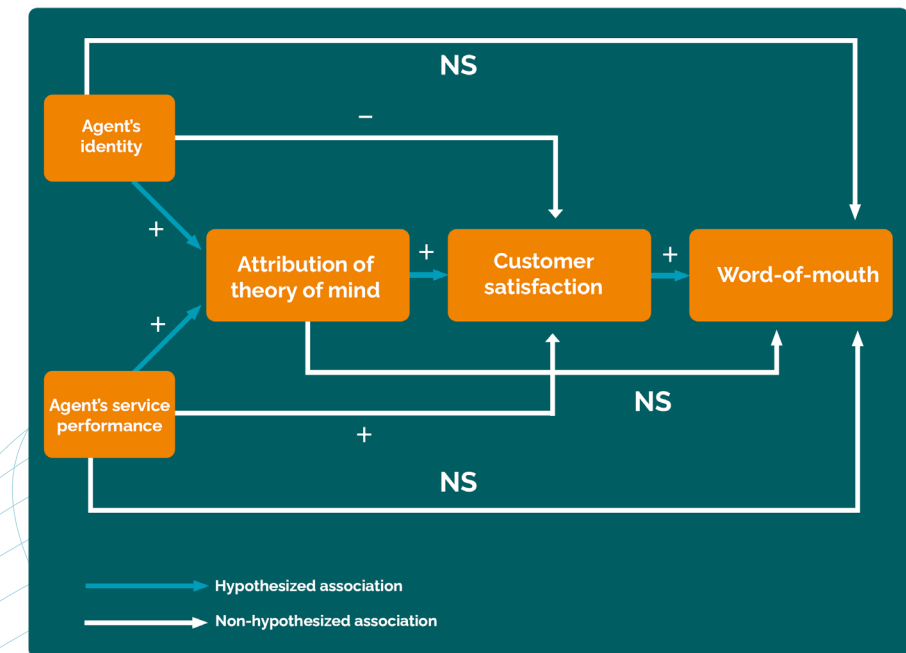
LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Le client perçoit-il le personnel en contact comme ayant une meilleure capacité à identifier son état mental qu'un robot ? Si oui, est-ce suffisant pour générer une satisfaction supérieure à celle de l'interaction avec un robot et par conséquent un meilleur bouche-à-oreille positif ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Pour répondre à ces questions, les chercheurs organisent leur recherche autour d'une expérience auprès de 496 répondants manipulant deux facteurs : d'un côté l'identité de l'agent interagissant avec le client (un robot vs. un humain) et de l'autre le niveau de performance de service (faible vs. élevé). Certaines mesures de cette recherche sont particulièrement intéressantes. Si l'identité et la performance sont manipulées et que l'attribution et la satisfaction sont évaluées sur des échelles classiques, le bouche-à-oreille, quant-à-lui, est mesuré de façon originale via un texte que le répondant rédige. Ce texte est ensuite analysé à l'aide d'un logiciel d'analyse textuelle classant la tonalité émotionnelle de la réponse sur une échelle de 1 (très négative) à 100 (très positive).

Les résultats obtenus sont alors les suivants :



Au global, l'employé est bien perçu comme ayant une meilleure capacité à identifier l'état mental du client, ce qui joue positivement à son tour sur la satisfaction et le bouche-à-oreille. Parallèlement, l'identité de l'agent a aussi un effet direct sur la satisfaction, le robot entraînant une satisfaction plus élevée que le personnel. Les effets directs et indirects s'annulant, le robot et le personnel génèrent in fine le même niveau de satisfaction et de bouche-à-oreille positif.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Ces résultats sont particulièrement intéressants conceptuellement et méthodologiquement. L'étude identifie une nouvelle variable pour laquelle les employés demeurent meilleurs que les robots, à savoir la capacité à identifier l'état mental des clients. Ainsi, dans les situations nécessitant de l'empathie, il est important de préserver le contact humain. Elle propose par ailleurs une nouvelle méthodologie pour mesurer le bouche-à-oreille plus riche que les échelles classiques à travers la rédaction d'un texte analysé et codé par une IA.

LE REGARD DES PARTENAIRES

L'article souligne l'importance de l'empathie du personnel par rapport aux robots. Face à la baisse de l'empathie des nouvelles générations et le développement de l'IA, la question de cette supériorité sur le long terme se pose. Les entreprises doivent donc veiller à renforcer le caractère personnel de la relation client-employé et limiter le recours à des scripts formalisés.

Les traitements préférentiels : une situation dans laquelle les interactions personnel-client génèrent-elles plus de satisfaction pour le client que les interactions IA-client ?

Le choix de Lionel Nicod du C*CM

Sunhwa Choi, Youjae Yi et Xiaohong Zhao (2024), The human touch vs. AI efficiency: How perceived status, effort, and loyalty shape consumer satisfaction with preferential treatment, Journal of Retailing and Consumer Services, 81, 103969

Marine est responsable de la relation client chez le leader mondial des grandes surfaces spécialisées dans le bricolage. Elle a récemment refondu son programme de fidélisation client en proposant de nouvelles récompenses. Marine se questionne désormais sur qui doit communiquer auprès des clients sur leur changement de statuts au sein de programme de fidélité et sur les récompenses obtenues. Cela devrait-il être fait par le nouveau chatbot mis en place l'année dernière par l'entreprise ou bien, de façon plus traditionnelle, par le personnel en contact ?

LE PROBLÈME

Avec le développement de l'intelligence artificielle et des robots de service, les relations entreprise-clients sont profondément modifiées. Historiquement dévolues aux employés, les interactions avec le consommateur se transforment, conduisant à de plus en plus d'échanges clients-IA.

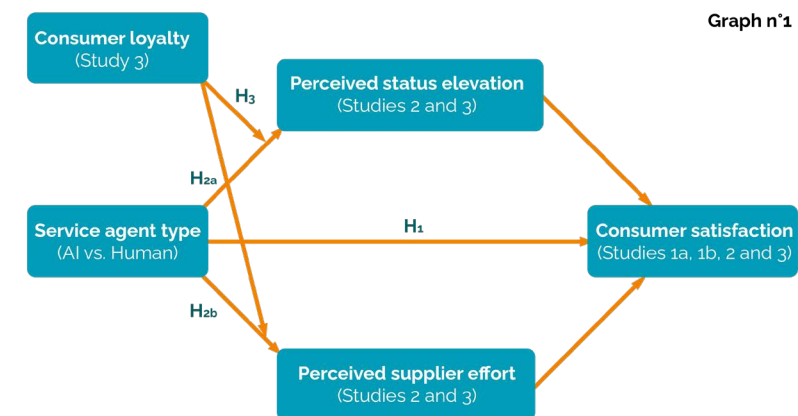
Par exemple, les sites internet proposent désormais d'échanger avec des chatbots pour obtenir des renseignements ou résoudre des problèmes, échanges qui étaient autrefois le fait du personnel en contact. Pourtant, les études montrent que l'interaction avec un employé reste un moment clé pour créer de la valeur. Les entreprises s'interrogent donc sur les étapes du parcours client pour lesquelles il faut conserver le personnel. Est-ce le cas, par exemple, du moment où on récompense le client pour sa fidélité ?

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

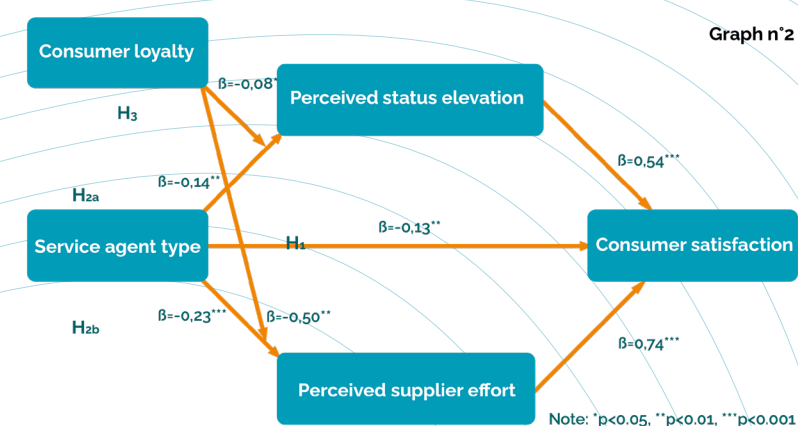
Cette recherche compare l'influence d'une IA et celle d'un employé sur la satisfaction client lorsqu'on récompense le client pour sa fidélité. Lequel des deux agents permet de mieux répondre aux besoins du client ? Au-delà de cette influence directe, est-ce qu'un client recevant sa récompense d'un personnel perçoit une élévation de son statut et un effort de l'entreprise plus important expliquant cette satisfaction ? Enfin, est-ce que cet effet, s'il existe, dépend de son niveau de fidélité ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Pour répondre à ces questions, les chercheurs proposent de tester le modèle suivant évaluant l'influence du type d'agent (IA vs. humain) sur la satisfaction. Cette influence est testée de façon directe et indirecte via une médiation par l'élévation du statut et une médiation par l'effort fourni par l'entreprise. L'influence du type d'agent sur les médiateurs est modérée par la fidélité du client (voir graph n°1 ci-contre).



Afin de tester l'ensemble de ces hypothèses, ils réalisent cinq études (dont une phase pilote) dans le domaine du prêt-à-porter en ligne avec une grande diversité méthodologique (expériences, études en situation réelle) et une grande diversité de répondants (européens et sud-coréens). Une fois les données collectées, elles sont analysées à l'aide de méthodes quantitatives classiques (macroprocess d'Hayes) conduisant aux résultats suivants (voir graph n°2 ci-contre).



Les employés apparaissent comme exerçant une influence plus forte que l'IA sur la satisfaction lors de la remise d'une récompense à la fois de façon directe et indirecte. La présence d'un personnel engendre une élévation de statut plus forte et un effort fourni par l'entreprise plus important qu'une IA, conduisant à un niveau de satisfaction plus important. La fidélité modère ces relations : l'effet est d'autant plus fort que le client est peu fidèle.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Ces résultats identifient une situation dans laquelle il convient de privilégier un employé sur l'IA et les robots. Lors de la remise d'une récompense, le client est particulièrement sensible aux échanges avec le personnel en contact. À travers cette présence, il se sent valorisé et ressent un véritable effort de l'entreprise à son égard, et ce d'autant plus lorsque son niveau de fidélité n'est pas très élevé.

LE REGARD DES PARTENAIRES

Les entreprises doivent donc veiller à la transparence sur l'origine du message (humain vs. IA). Quand un employé est à l'origine de la communication, il est important de le souligner et le démontrer afin de créer ce lien privilégié créant de la valeur pour l'entreprise et le client.

Et si les clients ne voulaient pas des technologies que les entreprises veulent mettre de partout ? Regards croisés entre les clients et les managers

Le choix d'Isabelle Prim-Allaz du C*CM

Yamim A.P., Mai R., Joerling M. (2024), Une question de perspective : les managers et les consommateurs évaluent différemment les contributions des technologies, *Recherche et Applications en Marketing*, 89, 1-18

Jasmine se promène dans un centre commercial et constate une certaine froideur, l'absence de personnel en contact de plus en plus remplacé par des écrans tactiles et autres applications. Elle se fait la remarque que ces évolutions ne la satisfont pas tout à fait et rendent son expérience de shopping moins agréable... Pourtant, le matin même, Jasmine, qui est cadre dans une entreprise de service aux personnes, a ardemment défendu le fait de remplacer une partie du personnel de première ligne du service client par une IA générative permettant d'automatiser les premiers contacts. Ainsi, elle réalise que ses décisions en tant que manager ne matchent peut-être pas si bien avec ses attentes en tant que consommatrice...

LE PROBLÈME

La recherche part de 3 constats :

- Les avancées technologiques (automatisation, robotique, IA...) incitent de nombreuses entreprises à remplacer le travail humain par des robots et de nouvelles technologies ;
- Les managers semblent avoir une opinion plus favorable vis-à-vis des technologies que les clients, ce qui peut entraîner des décisions sous-optimales et nuire à la satisfaction de ces derniers ;
- La valeur de la technologie (vs. l'humain) a été largement étudiée du point de vue des consommateurs, mais les managers comprennent-ils vraiment quelle est la valeur perçue de ces technologies par les clients ?

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Existe-t-il une différence entre l'évaluation des managers et celle des consommateurs concernant la valeur perçue que la technologie apporte à ces derniers dans des prestations de service ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les chercheurs ont réalisé 7 études (1 320 répondants au total) dans des contextes différents (commerce, transport aérien, ressources humaines, services médicaux et alimentation ; hédonique – ou symbolique – vs. utilitaire ; pour soi vs. pour un objet) pour comparer les points de vue des managers et des clients. La première salve d'études vise à montrer le degré d'adhésion à l'introduction de technologies dans le service : Étude 1A : vol principalement opéré par une IA vs. par un pilote ; Étude 1B : appartement conçu par une IA vs. par un architecte ; Étude 1C : embauche par un logiciel vs. par un expert humain ; Étude 1D : caisse automatique vs. caissier humain ; pour ces études, on demande à des étudiants en école de commerce de se projeter soit dans le rôle du manager, soit dans le rôle du client. L'Étude 2, dans le domaine de la santé (soins médicaux par une IA vs. un médecin humain) cherche à montrer le rôle de l'efficacité perçue dans la préférence pour la technologie. L'Étude 3, à nouveau dans le domaine de la santé, vise à montrer l'intérêt de promouvoir la technologie par de la communication auprès des clients. L'Étude 4 (chef cuisinier IA vs.

humain) teste une intervention auprès des managers en informant ces derniers que les clients préfèrent systématiquement l'apport humain à l'apport technologique.

Les résultats montrent que :

- La technologie est perçue comme une ressource plus précieuse par les managers que par les consommateurs, mais il reste une relative aversion pour la technologie quelque soit le rôle joué ;
- La technologie est moins valorisée (par tous les acteurs) dans les secteurs hédoniques ou symboliques. Un effet de nouveauté joue également : pour les sorties de caisse où les clients ont pris leurs habitudes, ils ont une préférence pour la technologie, même si elle reste moindre que pour les managers ; pour les RH – où l'utilisation de l'IA est plus récente –, il y a un rejet global, mais toujours moindre pour les managers. Dans l'aérien (service utilitaire), 60% des répondants mis en situation de managers choisissent un vol opéré par une IA aidée par un humain quand 58% des répondants mis en situation de clients choisissent un vol opéré par un humain aidé par une IA ;
- Les managers accordent une plus grande importance à l'efficacité perçue de la technologie que les clients ; les clients pensent que l'entreprise cherche essentiellement à réduire ses coûts aux dépens de la qualité proposée ;
- Mettre en avant auprès des clients les avantages que les technologies leur apportent (ressources libérées à leur profit, par exemple aux médecins pour qu'ils puissent échanger avec leurs patients) permet de réduire l'écart de perception entre les managers et les clients ;
- Mais informer les managers des réticences des consommateurs vis-à-vis des technologies ne permet pas de réduire leur biais d'optimisme.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Cette recherche montre l'importance de la perspective et des croyances. Lorsque l'on met des individus dans un costume (ici des étudiants à qui on demande de se projeter en manager ou en client), le rapport à la technologie devient très différent. Globalement, les clients privilégient l'apport humain à la technologie. Même dans les secteurs où leur niveau d'appétence envers la technologie est faible, les managers montrent toujours plus d'appétence que les clients. En effet, les managers accordent plus d'importance aux aspects liés à l'efficacité dans leur prise de décision. Ils évaluent la technologie de manière plus positive que les consommateurs, ce qui crée un danger de surevaluer les avantages et les opportunités des technologies sans reconnaître que les consommateurs apprécient les attributs symboliques – effort, amour, chaleur –.

D'où l'importance pour les managers de s'interroger systématiquement : « et si j'étais client... que voudrais-je ?! »

LE REGARD DES PARTENAIRES

Cet article rappelle que la question des motivations à l'adoption des technologies par les entreprises est cruciale : la technologie est souvent vue par les managers comme un moyen d'efficacité, mais sans donner plus au client. Dans l'exemple de la santé, il est probable que la technologie permettra de traiter plus de patients mais pas de passer plus de temps avec eux. C'est sans doute une des raisons du rejet par les clients.

Dans les travaux en IA, les sciences humaines et sociales sont souvent peu mobilisées et cette recherche montre l'importance de travailler sur les questions d'acceptabilité des technologies. Il faudrait, par ailleurs, affiner cette recherche en fonction des différents types de technologies et des différents types d'utilisations que cela génère.

Enfin, une partie des études est ici réalisée avec des étudiants que l'on place artificiellement dans la position du manager ou du client. Les choix sont, de fait, nécessairement en partie le reflet de stéréotypes. Cela rappelle l'importance de constituer des panels de managers pour mener des études les concernant, panels aujourd'hui rares.

THÈME 4

Toujours plus d'IA et de données ?



IA émotionnelle et customer care : l'IA peut-elle gérer l'émotion humaine ?

Le choix d'Eric Julienne du C*CM

M.-H. Huang and R.-T. Rust (2024), The Caring Machine: Feeling AI for Customer Care, *Journal of Marketing*, 88(5), 1-23.

Avec la montée de l'IA générative (GenIA), il devient possible d'automatiser les interactions émotionnelles en utilisant des modèles d'IA avancés capables de simuler une réponse empathique et de prendre en compte le contexte émotionnel. Comment faire de l'IA un agent capable de reconnaître, comprendre et gérer les émotions des clients, renforçant ainsi leur fidélité, leur satisfaction... et leur valeur à vie ?

LE PROBLÈME

Le customer care est essentiel pour construire une relation. Ce rôle, traditionnellement dévolu aux agents humains, pourrait un jour être confié à l'IA générative. Quels sont les défis techniques et éthiques qui empêchent à ce jour l'IA de gérer les émotions humaines ? Quelles sont les directions de travail pour surmonter ces défis ?

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Comment l'IA devrait-elle être améliorée pour offrir un service client émotionnellement intelligent ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

MÉTHODOLOGIE :

Entretiens en profondeur avec quatre hauts dirigeants de grandes entreprises spécialisées en intelligence artificielle, afin de recueillir des avis sur les avantages et les défis d'intégrer une dimension émotionnelle dans l'IA.

Sondage avec trois questions ouvertes auprès de 305 directeurs marketing et directeurs clients afin de dégager les besoins spécifiques du marketing et des services clients dans l'utilisation de l'IA émotionnelle.

RÉSULTATS N°1 : 4 défis techniques :

Reconnaissance des émotions : l'IA doit identifier précisément les émotions, souvent imbriquées dans des problématiques clients, pour éviter des erreurs d'interprétation. Les signaux émotionnels émis par les clients sont parfois ambigus, contradictoires ou masqués, ce qui renforce la difficulté.

Compréhension émotionnelle : l'IA doit également interpréter les émotions avec empathie, ce qui requiert une capacité à comprendre des signaux émotionnels complexes, en analysant le contexte, les attentes du client et les éléments qui ont déclenché l'émotion.

Gestion des émotions : l'IA doit proposer des solutions adaptées, apaiser les émotions négatives et satisfaire les besoins émotionnels du client.

Connexion émotionnelle : Le but ultime est d'établir un lien émotionnel avec les clients, afin de maximiser leur bien-être et leur valeur à vie. La connexion émotionnelle est le stade ultime où le client ressent un attachement ou une affinité avec la marque, résultant d'une expérience de service qui répond à ses besoins émotionnels.

RÉSULTATS N°2 : 4 défis éthiques

Manipulation émotionnelle : il existe un risque de manipulation où l'IA pourrait exploiter des émotions comme la vulnérabilité ou la tristesse pour inciter à des achats ou à une fidélité accrue. Il est donc crucial d'instaurer des limites claires.

Manque de transparence : dans des contextes émotionnellement sensibles, comme les services de santé, le fait de ne pas savoir que l'on parle à une machine peut conduire à un sentiment de trahison ou de méfiance si le client découvre la nature de son interlocuteur.

Impact sur l'emploi et le rôle des agents humains : l'IA pourrait remplacer certaines fonctions humaines, suscitant des préoccupations sur la perte d'emplois et la transformation des rôles au sein du support client.

Confidentialité et sécurité des données émotionnelles : l'IA utilisée en service client capte et analyse des données émotionnelles sensibles, comme les expressions faciales, les tonalités vocales et les mots employés pour déterminer l'état émotionnel des clients.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Plusieurs implications managériales découlent de cette recherche :

1. **Développer la gestion multi-modale des signaux émotionnels** (voix, expression faciale, texte).
2. **S'appuyer sur les théories des émotions** (théorie des émotions de base, de l'évaluation cognitive, des émotions construites, etc.) pour mieux reconnaître les émotions, les interpréter et simuler des réponses émotionnellement appropriées. Par exemple, la théorie de l'évaluation cognitive permet d'expliquer comment une situation donnée est perçue par le client comme une menace.
3. **Développer le response engineering** qui permet que l'IA apporte des réponses de manière réactive et adaptative au fil des interactions. L'IA améliore ainsi la pertinence de ses réponses en ajustant les interactions en temps réel.
4. **Aligner l'IA avec l'identité et les valeurs de la marque** pour que le client associe le lien émotionnel avec la marque et non seulement avec l'IA (risque d'attachement à l'IA plutôt qu'à la marque).

LE REGARD DES PARTENAIRES

Compte tenu des risques majeurs soulignés par les auteurs de l'article, ne faut-il pas renoncer à développer l'IA émotionnelle ? Il manque manifestement des garde-fous, en particulier concernant la collecte de données émotionnelles et l'utilisation qui peut en être faite à des fins de manipulation.



Prendre une décision stratégique sur l'équipement en LLM

Le choix de Florence Jacob du C*CM

Scarborough, H., Chen, Y., & Patriotta, G. (2024), The AI of the Beholder: Intra-Professional Sensemaking of an Epistemic Technology, *Journal of Management Studies*

LE PROBLÈME

Quelles sont les réactions segmentées des professionnels face à l'IA générative (Gen IA) pour une adoption technologique stratégique ?

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Cette recherche vise à comprendre comment les différentes catégories professionnelles au sein d'un même domaine interprètent et réagissent à l'introduction de l'IA comme technologie disruptive. Plus précisément, elle examine comment ces interprétations distinctes, issues de contextes professionnels différents, affectent la perception de leur propre activité et de leurs périmètres professionnels.

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

La recherche repose sur une étude empirique qualitative au sein du domaine de la radiologie en Angleterre (NHS England) pour explorer les perceptions face à l'IA de professionnels occupant différents rôles : praticiens de première ligne, managers hybrides et leaders de terrain. Les données ont été collectées à travers 40 entretiens semi-directifs avec ces professionnels, des observations non-participantes de réunions et l'analyse de documents (rapports internes, présentations, etc.).

Partant de leurs analyses, les auteurs font trois grandes recommandations :

Reconnaître l'hétérogénéité des perceptions face à la Gen IA : les praticiens de première ligne, les managers et les leaders peuvent avoir des interprétations et des préoccupations très différentes concernant l'impact de l'IA sur leur travail, leur autonomie et leurs responsabilités.

Prendre en compte les enjeux de fonctions et d'activité : l'introduction de l'IA est perçue comme une remise en question des compétences et des domaines de contrôle traditionnels des professionnels : elle impose donc d'anticiper et gérer les potentiels conflits de périmètre de travail.

Adapter les stratégies d'adoption de l'IA aux différents groupes professionnels : les managers doivent élaborer des stratégies de mise en œuvre de l'IA qui tiennent compte des préoccupations spécifiques de chaque groupe professionnel. Par exemple, rassurer les praticiens de première ligne sur le maintien de leur autonomie et de la qualité des soins, tout en valorisant l'efficacité organisationnelle pour les managers et en soulignant les opportunités de développement professionnel pour les leaders.

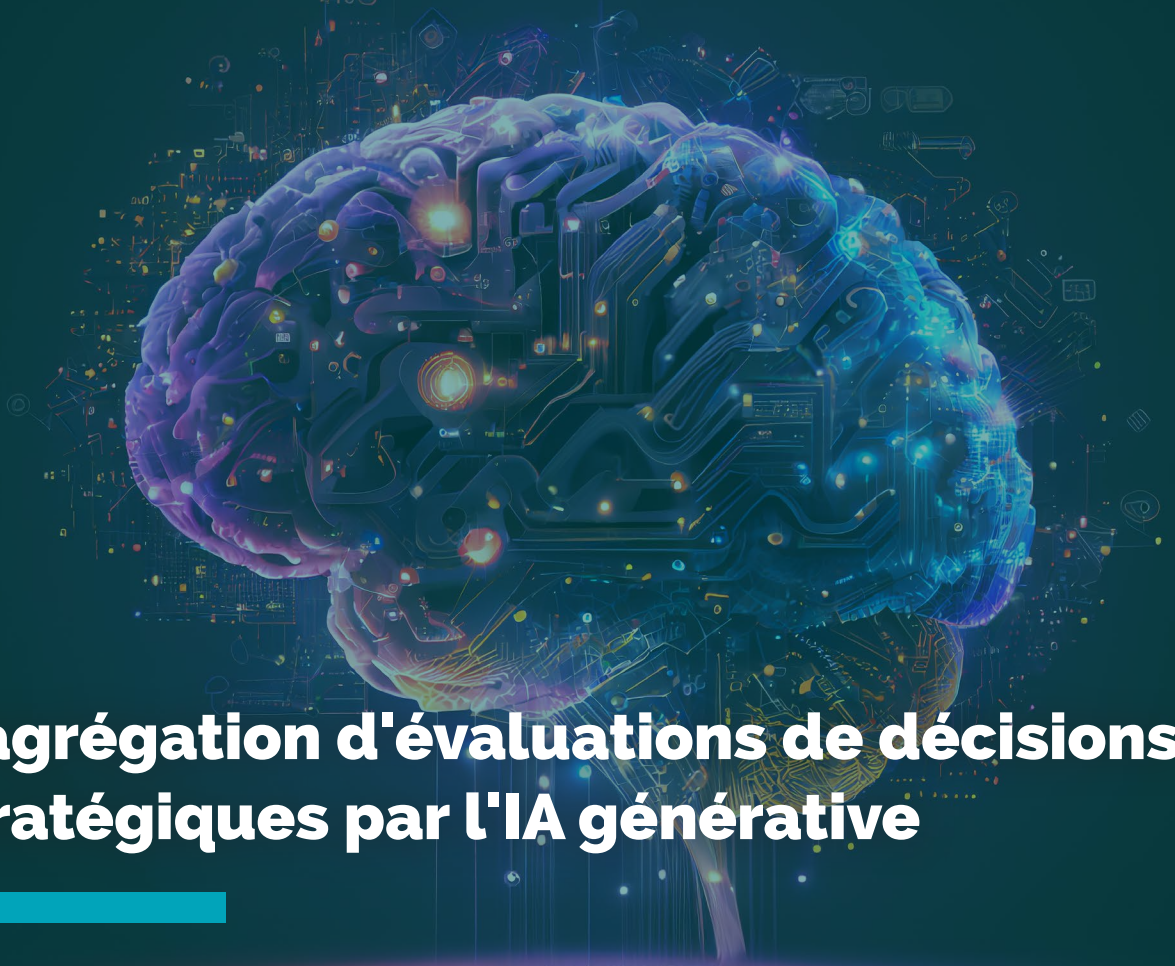
SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Équiper des professionnels du marketing en IA générative nécessite des analyses fines d'usage ainsi que de nombreux tests au vu des engagements financiers que cela implique. Il faut aussi, à travers les *use cases*, savoir démontrer la valeur ajoutée réelle de ces outils pour convaincre les collaborateurs.

LE REGARD DES PARTENAIRES

Les résultats paraissent à première vue plutôt évidents mais, en réalité, doivent rappeler que les IA génératives nécessitent une analyse des besoins et une compréhension des processus de travail très fines afin que des réflexions soient menées au niveau organisationnel. Il y a forcément des enjeux RH ainsi que des enjeux sur les temps de travail liés à la charge cognitive induite par des usages longs de conversations rapides avec les Gen IA (par exemple le codage avec GitHub Copilot).

Le niveau d'expertise de chaque collaborateur doit aussi être questionné.



L'agrégation d'évaluations de décisions stratégiques par l'IA générative

Le choix de Florence Jacob du C*CM

Doshi, A. R., Bell, J. J., Mirzayev, E., & Vanneste, B. S. (2024). Generative artificial intelligence and evaluating strategic decisions, *Strategic Management Journal*, 1–28.

LE PROBLÈME

Doit-on faire confiance à un seul outil d'IA générative pour prendre une décision stratégique ?

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

L'intelligence artificielle générative (Gen IA) et en particulier les grands modèles de langage (LLM), peuvent-ils être utilisés efficacement pour évaluer des décisions stratégiques, compte tenu de leur nature incertaine et souvent irréversible ?

Pour cela, la consultation répétée de plusieurs LLM avec plusieurs prompts permet-il de fiabiliser la prise de décision stratégique ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les chercheurs ont mené deux études pour évaluer l'utilisation de l'IA générative dans l'évaluation des alternatives stratégiques. La première étude a utilisé un échantillon de 60 modèles commerciaux générés par la Gen IA, tandis que la seconde étude a analysé 60 modèles commerciaux soumis à un concours. Dans chaque étude, les classements des modèles commerciaux effectués par de grands modèles de langage (LLM) ont été comparés à ceux d'experts humains.

Les chercheurs ont considéré plusieurs LLM, des rôles attribués aux LLM et différents prompts. Ils ont examiné la cohérence et les biais des évaluations individuelles des LLM ainsi que l'accord entre les classements des LLM et ceux des experts humains lors de l'agrégation des évaluations. L'agrégation a été étudiée en termes d'effet de diversité (agrégation à travers différents LLM, rôles et prompts) et d'effet d'échelle (agrégation d'un grand nombre d'évaluations).

Leurs résultats se résument à :

Ne pas se fier à une seule évaluation de l'IA : les évaluations stratégiques individuelles générées par l'IA peuvent être inconsistantes et biaisées. Il est crucial de ne pas prendre de décisions stratégiques basées sur une seule évaluation d'un seul LLM avec un seul prompt ou rôle.

Privilégier l'agrégation des évaluations de l'IA : l'agrégation de nombreuses évaluations provenant de différents LLM, de différents prompts ou de rôles variés tend à produire des classements de décisions stratégiques qui ressemblent davantage à ceux des experts humains. Cette approche permet d'obtenir des informations plus fiables. L'augmentation du nombre total d'évaluations agrégées (l'effet d'échelle) semble avoir un impact plus important que la simple diversité des sources.

Combiner les évaluations de l'IA avec l'expertise humaine : l'IA générative peut fournir des informations précieuses avec un faible investissement en temps et ressources, ce qui peut compléter et enrichir l'analyse et le jugement des équipes de direction humaines. L'IA peut aider à évaluer un large éventail de décisions stratégiques, mais il est important de combiner ces informations avec l'expérience et le contexte spécifiques de l'entreprise.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

Cet article montre que les Gen IA ne sont pas, seules, des systèmes experts d'aide à la décision. Ils peuvent aider, renforcer des prises de décision marketing. Cela montre également les problèmes récurrents de reproductibilité des réponses des Gen IA qui ne redonnent jamais vraiment la même réponse.

LE REGARD DES PARTENAIRES

Le problème des décisions stratégiques est qu'elles nécessitent une excellente connaissance de l'environnement et du contexte de décision. Cela induit de se demander quelles sont les sources des données d'entraînement du LLM utilisé. La machine connaît-elle la stratégie commerciale et l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ou encore les ressorts psychologiques de ses clients... ?

Les réponses proposées semblent magiques mais on ne connaît pas la mécanique de réflexion et les points marketing utilisés pour cette prise de décision. Les modèles agentiques et le fine-tuning de modèles de Gen IA pourront peut-être réduire en partie ces biais.

Quels sont les effets sur l'engagement des lecteurs d'un site d'information en ligne lorsque la collecte des cookies est désactivée ?

Le choix de Stéphanie Nguyen du C*CM

Shen, Y., Miller, K., Li, X., How Does Disabling Cookie Tracking Impact Online News Consumption?, *International Conference on Information Systems (ICIS)*, 2024.

La très grande majorité des sites web utilisent des cookies car, bien qu'intrusifs pour la vie privée des utilisateurs, ils sont cruciaux pour les fournisseurs de contenu en ligne dont les modèles économiques dépendent fortement des revenus publicitaires. La collecte et l'utilisation des données personnelles sur internet ont suscité beaucoup de débats politiques et conduit à un renforcement des réglementations en matière de protection de la vie privée (RGPD).

LE PROBLÈME

Alors que les recherches antérieures ont principalement étudié les effets négatifs des réglementations strictes en matière de confidentialité des données, liées à la désactivation du suivi des cookies, entraînant notamment la baisse considérable des revenus publicitaires, cette recherche s'intéresse aux effets positifs liés à la protection des données et de la vie privée.

LA QUESTION POSÉE PAR L'ARTICLE

Comment la désactivation des cookies sur un site d'information en ligne affecte-t-elle l'engagement (consultation en ligne des articles d'actualité) des consommateurs ?

L'ÉTUDE DES CHERCHEURS

Les chercheurs ont utilisé pour leur étude des données propriétaires provenant d'un important éditeur de presse européen, comparable au New York Times. Les données collectées étaient des données de parcours de clics (clickstream) au niveau individuel, agrégées chaque semaine. Sur un total de 79 856 utilisateurs enregistrés, représentant plus de 3 millions de visites sur le site, 5 832 utilisateurs uniques ont été inclus dans l'échantillon final sur une période de 16 semaines (de juin à septembre 2015).

Un groupe de 3 555 utilisateurs qui avaient désactivé le suivi des cookies a ensuite été comparé au groupe de contrôle de 3 739 utilisateurs, qui n'avaient jamais désactivé les cookies. Les chercheurs se sont intéressés en particulier à la quantité (nombre d'articles lus) et à la diversité (nombre de catégories consultées) des informations auxquelles les utilisateurs avaient accédé. Ils ont également regardé d'autres statistiques plus générales liées au trafic sur le site telles que le nombre de visites, le temps passé par visite, et le nombre de pages vues.

Après s'être assuré qu'il n'y avait pas de biais de sélection liés aux préférences de confidentialité des utilisateurs (grâce à la méthode DiD, *difference-in-differences*), les chercheurs ont ainsi montré que le premier groupe lisait 54,3% d'articles en plus que ceux qui n'avaient pas désactivé les cookies, et consultait 39,7% de catégories d'actualité en plus.

Les autres statistiques représentant l'expérience utilisateur des lecteurs ont, elles aussi, été impactées positivement : les lecteurs consultaient plus souvent le site, plus longtemps, ils consultaient également plus de pages et plus de catégories différentes d'information.

Afin de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents, les chercheurs ont également tiré parti de l'introduction d'une nouvelle fonctionnalité de recommandation d'actualités personnalisée mise à la disposition des utilisateurs par le site la semaine 9. Ils ont ainsi pu comparer les effets de la désactivation des cookies avant et après l'introduction de cette fonctionnalité. Postulant que les effets positifs seraient plus prononcés en l'absence de personnalisation, cela leur a permis de montrer que l'effet de la disparition des cookies peut s'expliquer par une meilleure perception des utilisateurs sur la confidentialité de leurs données.

SO WHAT? L'ANALYSE DU C*CM

La désactivation des cookies n'a pas que des effets négatifs : on montre grâce à cette étude que cela impacte positivement le comportement des utilisateurs (dans le cas d'un site d'informations en ligne, cela correspond une augmentation du nombre d'articles lus et au nombre de catégories consultées).

L'étude permet également d'identifier un mécanisme explicatif, l'amélioration de la perception de protection des données personnelles des utilisateurs. Il serait intéressant de voir s'il y a d'autres mécanismes en jeu qui permettent d'expliquer ces résultats.

LE REGARD DES PARTENAIRES

Cette recherche est intéressante car elle met en lumière un résultat plutôt contre-intuitif : la désactivation des cookies peut avoir des effets positifs. Cette approche est donc à creuser.

Il faudrait répliquer l'étude sur d'autres types de site, notamment un site de e-commerce, pour voir si les effets sont similaires.



CENTER FOR CUSTOMER MANAGEMENT

numberly
1000mercis group

À PROPOS DE NUMBERLY

Numberly (1000mercis group), Marketing Technologist, aide les annonceurs à se différencier par la qualité de la relation avec leurs clients.

Notre approche people-based permet aux annonceurs d'identifier et de comprendre les besoins de leurs cibles, en combinant les données nominatives et comportementales, afin de dialoguer avec elles de manière plus efficace et de générer du résultat incrémental.

Avec des équipes à Paris, Londres, Dubaï, Montréal, Bruxelles, New York et Tel Aviv, Numberly opère dans plus de 50 pays : le groupe, résolument international, poursuit son expansion. Plus de 500 passionnés contribuent tous les jours à la qualité d'exécution et la satisfaction client, en restant curieux, agile et innovants, un état d'esprit qui anime Numberly depuis sa création.