

LE GRAND LIVRE DU MARKETING DIGITAL

TENDANCES, OUTILS & STRATÉGIES // SITE WEB, RÉFÉRENCEMENT & CONTENU
PUBLICITÉ EN LIGNE // RÉSEAUX SOCIAUX & INFLUENCE

Claire Gallic // Rémy Marrone

3^e édition

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Margaux Lidon
Fabrication : Nelly Roushdi
Couverture : Florie Bauduin et Pierre-André Gualino

Mise en pages : Nord Compo
Les images et les schémas ont été réalisés par les auteurs.

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-085113-3

SOMMAIRE

| | |
|--------------|-----|
| PRÉFACE | V |
| INTRODUCTION | VII |

| | |
|--|-----------|
| PARTIE 1 COMPRENDRE, PRÉPARER SES OUTILS & SA STRATÉGIE | 1 |
| CHAPITRE 1 URGENCE CLIMATIQUE, JUSTICE SOCIALE, CULTURE & TRANSFORMATION NUMÉRIQUE | 3 |
| CHAPITRE 2 LES MODÈLES ÉCONOMIQUES | 29 |
| CHAPITRE 3 DE LA STRATÉGIE À LA MISE EN ŒUVRE | 49 |
| PARTIE 2 AFFIRMER SON IDENTITÉ ET ORGANISER SA VISIBILITÉ | 69 |
| CHAPITRE 4 L'IDENTITÉ PERSONNELLE SUR LINKEDIN | 71 |
| CHAPITRE 5 LE SITE WEB COMME SOCLE DE LA STRATÉGIE | 93 |
| CHAPITRE 6 LE CONTENU AU SERVICE DE VOTRE ENTREPRISE | 127 |
| CHAPITRE 7 LA VISIBILITÉ SUR LES MOTEURS DE RECHERCHE | 155 |
| CHAPITRE 8 LA MESURE ET L'ANALYSE DES DONNÉES DU SITE WEB | 185 |
| CHAPITRE 9 L'E-MAIL MARKETING, UN LEVIER D'ACQUISITION ET DE CONVERSION | 205 |

| | |
|---|------------|
| PARTIE 3 DÉFINIR ET ACTIVER SA STRATÉGIE <i>SOCIAL MEDIA</i> | 237 |
| CHAPITRE 10 LA PRISE DE PAROLE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX | 239 |
| CHAPITRE 11 FACEBOOK, LE RÉSEAU HISTORIQUE | 269 |
| CHAPITRE 12 INSTAGRAM, SUBLIMEZ VOTRE IMAGE DE MARQUE | 291 |
| CHAPITRE 13 LE PHÉNOMÈNE TIKTOK | 313 |
| CHAPITRE 14 LINKEDIN AU SERVICE DE L'ENTREPRISE | 335 |
| CHAPITRE 15 YOUTUBE ET LES AUTRES MÉDIAS SOCIAUX | 357 |
| PARTIE 4 DES LEVIERS PAYANTS POUR APPUYER SON IMPACT | 373 |
| CHAPITRE 16 LES TENDANCES DE LA PUBLICITÉ EN LIGNE | 375 |
| CHAPITRE 17 LA PUBLICITÉ SUR LES MOTEURS DE RECHERCHE | 397 |
| CHAPITRE 18 LA PUBLICITÉ SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX | 425 |
| CHAPITRE 19 LE MARKETING D'INFLUENCE | 447 |
| CONCLUSION | 467 |

PRÉFACE

« Changeons le monde de l'intérieur ! »

C'est la signature de la marque qui m'anime maintenant depuis cinq ans, celle d'une société à mission, d'une entreprise à impact positif. Des mots qui expriment tout à la fois son identité, sa vision et ses valeurs. Bref un bon exemple de marketing de la marque !

Plus largement, cette phrase signifie beaucoup pour moi et tant d'autres !

Sans doute parce qu'elle répond à un besoin que beaucoup d'entre nous ressentent : celui de faire « sa part du colibri », de trouver son rôle et du sens à son activité professionnelle.

À l'heure où l'actualité nous rappelle chaque jour les enjeux sociaux et environnementaux considérables auxquels nous devons faire face, la responsabilité des entreprises est majeure pour bâtir un avenir plus durable.

Le rôle des marques est de répondre aux nouveaux besoins des consommateurs, et d'y apporter une solution, celui du marketing est de savoir les rendre désirables, de les valoriser avec positivité, responsabilité, engagement, sincérité et transparence, et surtout en évitant les pièges de la sur-promotion et du *greenwashing* ! Un beau challenge !

Et si le rôle du marketing était aussi de changer le monde ?

On vit une époque en plein mouvement, passionnante, où les comportements de consommation évoluent, et l'environnement de communication encore davantage. L'univers digital est toujours plus imaginatif, plus divers, plus pointu, avec des expertises bien identifiées et complémentaires : optimisation UX et UI des plateformes, *responsive design*, génération de trafic, référencement organique et payant, animation des réseaux et *social ads*, influence, contenu de marque, contenu produit ou promotionnel. Ajoutez à cela une variété grandissante des formats visuels, des objectifs de notoriété et de performance, de l'analyse de données. Ou encore Facebook, Instagram, TikTok, Twitch, qui apportent leurs lots d'innovations et de nouveaux usages. On en aurait presque le tournis.

Mais quel monde merveilleux à découvrir !

L'ouvrage de Claire et Rémy vous familiarisera avec l'univers du marketing, le rôle des marques, il vous permettra aussi de saisir les clés de compréhension des différents leviers digitaux, pour vous former, vous perfectionner, et qui sait, peut-être changer le monde !

Pierre Launay, Directeur général Camif

INTRODUCTION

Le digital est un fabuleux terrain de jeu pour qui saura en saisir la culture, les codes et les techniques. À l'instar des deux précédentes éditions, nous n'avons aucunement la prétention de tout savoir, tout connaître, tout maîtriser. Nous vous proposons dans ce livre une approche qui, nous l'espérons, saura vous donner envie d'aller toujours plus loin, d'avoir la soif d'apprendre, de partager, de créer.

À qui s'adresse ce livre ?

Le Grand livre du Marketing Digital s'adresse aux directions marketing et communication des entreprises, entrepreneuses/entrepreneurs, salariées/salariés, étudiantes/étudiants et toutes celles et ceux qui souhaitent mettre un pied dans ce secteur et y évoluer. Chacun y trouvera les clés essentielles pour devenir autonome, se nourrir d'exemples, affiner ses connaissances, améliorer le dialogue avec des prestataires, partenaires, communautés, créer des stratégies marketing et les mettre en œuvre concrètement. Ce livre s'adresse donc à toutes celles et ceux qui ont besoin d'utiliser le digital au sein de leur organisation présente ou à venir.

En tant que responsable marketing et/ou communication, vous devez maîtriser les codes du digital qui font désormais partie intégrante de votre quotidien. Dès lors, ce livre s'inscrit comme un compagnon précieux pour vous aider à être plus autonome, développer de nouvelles méthodes marketing et mieux dialoguer avec vos communautés.

En tant qu'entrepreneurs indépendants, ou jeunes start-up, vous devez tout gérer. Il vous faut assurer la mise en place d'une stratégie globale, une présence sur les réseaux sociaux, la création d'un site web et son référencement, la diffusion de messages publicitaires ciblés et à coûts maîtrisés. Nous vous guidons pas à pas pour pouvoir le faire efficacement.

En tant qu'étudiants et personnes en reconversion professionnelle ou souhaitant affiner des connaissances, vous trouverez dans ce livre l'essentiel pour maîtriser le digital à double titre. À titre personnel, nous vous guidons pour développer votre employabilité à partir d'un travail sur votre identité en ligne et pour prendre la parole en ligne. À titre professionnel, nous vous aidons à développer vos compétences en marketing digital pour imaginer des stratégies pertinentes.

Une responsabilité engagée

Au regard du contexte environnemental, social et économique, votre rôle en tant qu'acteur du marketing est essentiel.

Le marketing digital se doit d'être une boîte à outils pour construire des *business models* plus durables et plus en phase avec les crises contemporaines que nous traversons. Il faut s'en servir pour imaginer des stratégies qui tiennent compte des limites planétaires. Il peut être un allié de taille pour tisser des liens de confiance

avec les consommatrices et consommateurs et participer à un monde plus soutenable où la valeur est partagée et où chaque partie prenante est gagnante. Pour réussir cette transition vers plus de responsabilité, le marketing digital doit être porteur de sens, questionner sa finalité et l'impact de ce qu'il promeut.

Tout au long de l'ouvrage, vous trouverez des conseils et des idées pour gagner en responsabilité.

Les interviews

Parce que le digital recouvre des domaines très pluriels, il nous paraissait indispensable de faire intervenir tout au long de ce livre des experts. Par leur regard, ils offrent un autre point de vue, complètent nos propos, donnent une vision enrichissante, un éclairage différent, qui permet à tout un chacun de s'immerger dans la réalité de leur métier et leurs pratiques. Leurs conseils ouvrent encore davantage le champ des possibles.

Comment le lire ?

Ce livre est fait pour vous accompagner dans vos actions. Il se veut très pragmatique. S'il y a des sections qui amènent à des réflexions stratégiques, d'autres vous plongent directement dans la pratique. Vous progressez pas à pas tout en ayant des conseils d'application directe.

Les fiches pratiques situées en fin de chapitre et notre média en ligne apportent particulièrement une vue synthétique d'actions à mettre en œuvre ainsi que des outils utiles.

Appréhender le digital nécessite du temps, de la patience, de la persévérance et de la mise en application. Il n'est ni miraculeux, ni magique, ni simple. Il demande un travail de fond, des compétences, une volonté de s'améliorer sans cesse, de rester « à la page ». Le digital est empreint de tests, d'erreurs, de remises en question.

Beaucoup de vos actions webmarketing demandent du temps pour être mises en œuvre et en percevoir les résultats.

Ne cherchez ni à lire ce livre d'une traite ni à le parcourir sans mettre les mains dans le cambouis. Pour que votre lecture ait du sens, trouvez les moyens d'appliquer nos conseils au fil de l'eau, prenez le temps de comprendre les enjeux, les techniques et outils proposés.

Soyez curieux. Nous vous embarquons dans le grand bain du digital. Cet univers est fascinant. La clé est la curiosité. Ensuite, tout n'est qu'un jeu. Alors laissez-vous emmener, c'est parti !

COMPRENDRE,
PRÉPARER
SES OUTILS
& SA STRATÉGIE

1

PARTIE

SOMMAIRE

| | | |
|-------------------|---|----|
| CHAPITRE 1 | URGENCE CLIMATIQUE, JUSTICE SOCIALE, CULTURE & TRANSFORMATION NUMÉRIQUE | 3 |
| CHAPITRE 2 | LES MODÈLES ÉCONOMIQUES | 29 |
| CHAPITRE 3 | DE LA STRATÉGIE À LA MISE EN ŒUVRE | 49 |

1

URGENCE CLIMATIQUE, JUSTICE SOCIALE, CULTURE & TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Ce que vous allez apprendre

- ➡ Comprendre les enjeux d'urgence climatique et de justice sociale, ainsi que l'impact indirect du marketing.
- ➡ Questionner la finalité du marketing et comprendre les éléments clés pour aller vers un marketing au service de la transition écologique.
- ➡ Identifier les grandes tendances de digitalisation du marketing.
- ➡ Appréhender les comportements des clients/consommateurs et les grandes tendances de consommation.
- ➡ Découvrir les manières dont les organisations peuvent interagir avec les clients/consommateurs et vice-versa.
- ➡ Comprendre les transformations que le numérique induit sur les organisations.
- ➡ Obtenir les clés pour comprendre ce que la transformation digitale doit prendre en compte pour proposer des modèles plus sobres, plus soutenables et plus équitables.

Comme nous l'évoquons dans l'introduction, cet ouvrage s'inscrit plus que jamais dans un contexte d'urgence climatique et de nécessaire justice sociale. Le marketing en général et le marketing digital en particulier ne peuvent se soustraire à ces impératifs et ne peuvent pas non plus nier leur rôle dans la création de comportements de consommation qui vont à l'encontre de l'avenir de notre planète, de son climat et de l'humanité.

Le marketing digital concerne l'ensemble des actions marketing réalisées à l'aide de leviers numériques dans le but, d'une part de promouvoir une entreprise, une organisation, une cause, une institution ou une personne et d'autre part d'attirer des prospects, les convertir en clients et les fidéliser. Il s'appuie sur des objectifs clairs et mesurables pour toucher des cibles spécifiques et influencer leurs comportements.

Ces techniques d'influence sont vectrices d'autant de dangers que d'opportunités, pouvant si elles sont utilisées à bon escient influencer des comportements vertueux en faveur d'une véritable transition écologique. C'est vers cela que nous allons tenter de vous emmener.

Dans un premier temps, afin de bien comprendre les enjeux auxquels l'humanité fait face, auxquels les organisations font face et le rôle du marketing à l'ère digitale, nous allons donc commencer ce livre de la manière suivante :

- en résistant notre propos dans ce contexte d'urgence climatique plus criant que jamais couplé à l'impératif de justice sociale ;
- en étudiant comment le numérique joue un rôle central dans les changements et comment nous devons et nous pouvons encore le réinventer pour contribuer à créer les conditions d'une transition écologique et sociale ;
- en étudiant les comportements des clients professionnels, des consommateurs et leurs évolutions, pour mieux comprendre comment y répondre d'une part et mieux les influencer pour favoriser une consommation raisonnée et soutenable d'autre part.

Ainsi, nous nous attacherons à questionner de manière globale le contexte dans lequel s'inscrit ce livre. Peu applicatif de manière directe, ce chapitre est pourtant essentiel pour acquérir les fondamentaux des enjeux auxquels nous devons collectivement répondre aujourd'hui et le rôle du numérique dans ce contexte. Ce chapitre vous donne toutes les clés pour la suite de votre lecture et la mise en œuvre d'actions stratégiques.

LA NÉCESSITÉ DE SE TRANSFORMER EN CONTEXTE

Dans le contexte de dérèglement climatique qui touche notre société chaque jour un peu plus fortement et d'omniprésence du numérique, les organisations doivent se réorganiser, muter.

Tout en assurant leur pérennité au niveau économique, elles doivent répondre à l'urgence climatique. Autrement dit, il apparaît nécessaire que les organisations puissent

être en capacité de trouver le meilleur équilibre pour favoriser la transition écologique, se mettre au service du plus grand nombre et exercer leur responsabilité sociétale dans un souci de juste répartition de la valeur créée.

Essentielle pour la viabilité économique des entreprises, la transformation numérique est encore largement en cours de déploiement en leur sein. La manière de l'opérer constitue ainsi un des maillons clés dans la transition écologique.

COMPRENDRE L'URGENCE CLIMATIQUE

Scientifiques et spécialistes alertent depuis plus de 50 ans sur les conséquences de l'activité humaine sur l'environnement.

- En 1972, Donella Meadows et Dennis Meadows publient *The Limits to Growth*, un rapport commandé par le Club de Rome, et montrent « qu'une croissance exponentielle est insoutenable face à une ressource finie ».
- En 1990, le premier rapport du GIEC affirme déjà que l'activité humaine dérègle le climat et les conséquences pourraient être irréversibles.
- En 2009, le concept scientifique des 9 limites (ou frontières) planétaires voit le jour sous la direction de Johan Rockström. Il instaure une mesure quantitative des frontières planétaires et définit des seuils à ne pas franchir pour la poursuite de la vie sur Terre dans des conditions acceptables. L'aspect systémique est essentiel car les 9 limites sont liées entre elles, il convient donc d'avoir une approche globale. Par exemple, le changement climatique entraîne une accélération de l'acidification des océans. En 2023, 6 des 9 limites planétaires ont déjà été dépassées.

Les émissions de gaz à effet de serre

L'effet de serre est le phénomène naturel, composé d'un ensemble de gaz (au ¾ du CO₂ – dioxyde carbone), permettant d'avoir un climat tempéré sur Terre.

Si les concentrations de CO₂ dans l'atmosphère ont toujours varié quelles que soient les ères traversées, l'augmentation de cette concentration est sans commune mesure depuis la révolution industrielle au milieu du xix^e siècle. C'est ce qu'on appelle le réchauffement climatique d'origine anthropique, c'est-à-dire causé par l'activité de l'Homme.

Malgré les alertes, les sommets pour la Terre, les sommets sur la biodiversité, les COP¹, les ODD² et les feuilles de routes nationales, les émissions de gaz à effet de serre continuent d'augmenter en 2022 dans le monde.

L'épuisement des ressources

L'activité de l'Homme est dépendante des énergies fossiles : il faut des machines pour extraire les matières nécessaires pour produire nos infrastructures, nos bâtiments et nos biens de consommation. Ces machines ont elles-mêmes besoin de ressources pour

1. *Conferences of the Parties*.

2. Objectifs de développement durable (Organisation des Nations Unies).

fonctionner. La production mécanisée est nécessaire pour produire tout ce qui est autour de nous, même notre alimentation. La matérialité du monde s'incarne partout.

Nos activités extractivistes épuisent les ressources naturelles, consomment beaucoup d'eau et en épuisent les réserves, polluent les sols et détruisent de nombreux écosystème (ex. : la déforestation) au profit de la production de biens ou de l'artificialisation des sols.

Chute de la biodiversité

Notre modèle de développement est également responsable d'une chute vertigineuse de la biodiversité. La biodiversité, terme issu de la contraction de *biologique* et *diversité*, crée un système de maintien de vie sur Terre. La chute de la biodiversité s'illustre à travers l'extinction progressive de nombreuses espèces. À titre d'exemples :

- entre 1970 et 2018, la taille moyenne des populations de vertébrés sauvages a décliné de 69 %¹ ;
- 42 % des 454 espèces d'arbres présentes en Europe sont menacées d'extinction².

Urgence climatique et justice sociale

L'urgence climatique ne peut être traitée comme un bloc à part des autres problématiques, notamment la justice sociale. Les ODD montrent bien l'ensemble des problématiques auxquelles il faut faire face pour résoudre la crise de manière durable : parité, éducation, répartition de la valeur créée, paix, faim « zéro », etc. Quelques exemples pour s'en convaincre :

- en 2018, seuls 11 % de la population mondiale a pris l'avion ;
- 10 % des ménages les plus riches produisent 34 % à 45 % de l'empreinte globale des ménages dans le monde³ ;
- le patrimoine financier de 63 milliardaires français émet autant de gaz à effet de serre que celui de la moitié de la population française⁴ ;
- en France, la moyenne d'émissions de CO₂ par personne s'établit à près de 10 Tonnes. Dans le détail, les Français les plus riches émettent 25 Tonnes CO₂ eq. en moyenne et les plus pauvres seulement 5 Tonnes CO₂ eq.⁵ ;
- les entreprises du CAC40 en France, dont la trajectoire nous conduit à un réchauffement de +3,5 °C en 2050⁶, sont dirigées à 95 % par des hommes en 2022⁷.

1. Sur le site www.wwf.fr, « Rapport planète vivante ».

2. European Red List of trees – IUCN (International Union for Conservation of Nature), 2019.

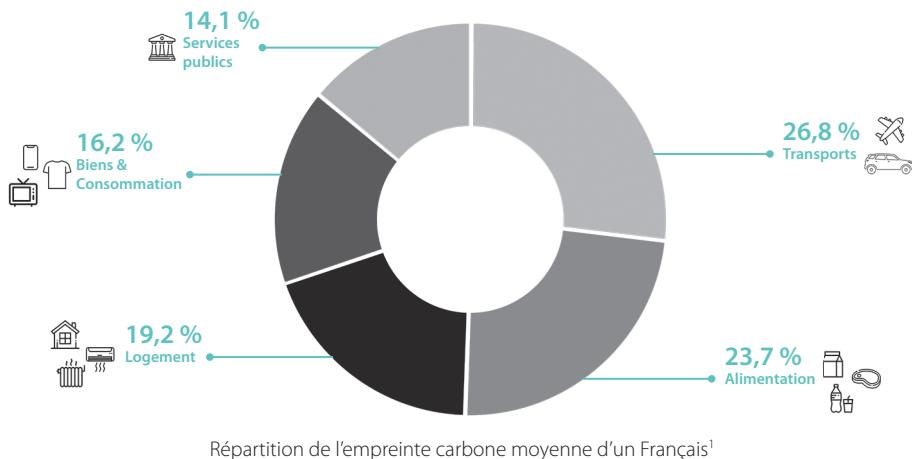
3. « 3^e volet du 6^e rapport d'évaluation », GIEC, 2022.

4. Étude *Les milliardaires français font flamber la planète et l'État regarde ailleurs*, Greenpeace France et Oxfam France, 2022.

5. Vidéo intitulée « Les individus peuvent-ils sauver le climat grâce à la sobriété ? », sur la chaîne YouTube du journal *Le Monde*.

6. « Climat : CAC degrés de trop. Le modèle insoutenable des grandes entreprises françaises », oxfam-france.org, mars 2021.

7. « Parité n'est pas CAC 40 », strategies.fr avec AFP, janvier 2022.



FAIRE SA TRANSFORMATION À L'AUNE DE L'URGENCE CLIMATIQUE

La part de responsabilité du numérique

Le numérique pèse pour plus de 4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre selon les projections de The Shift Project². Ce chiffre tient compte de l'impact des équipements numériques, de l'infrastructure, des réseaux et des *data centers*. La croissance attendue de ces émissions carbonées est importante.

Néanmoins, ce phénomène n'est pas anormal : le numérique est de plus en plus utilisé (par plus de 5 milliards de femmes et d'hommes³ à l'heure actuelle) et il infuse chaque jour un peu plus dans tous les secteurs d'activité. Nous nous attacherons d'ailleurs au fil des chapitres à montrer les externalités positives liées au numérique dans les sphères privées comme professionnelles.

Mais, il convient de savoir, *in fine*, si l'empreinte environnementale du numérique concourt à une réduction de l'empreinte environnementale de l'ensemble des secteurs d'activité ou si elle engendre plutôt une accélération des modèles de développement actuels particulièrement émetteurs de CO₂. Il convient également de savoir si l'empreinte sociale du numérique est positive et contribue à résorber les fractures de nos sociétés et non à les exacerber.

Or, au fil de ce chapitre et du suivant, son empreinte environnementale adossée à une empreinte sociale et sociétale négative en de nombreux points et une accélération permanente des processus apparaîtront comme les poids d'un modèle numérique à repenser.

1. MyCO2 par Carbone 4 d'après le ministère de la Transition écologique, le haut Conseil pour le Climat, le CITEPA, Agribalyse V3 et INCA 3, 2019.

2. Lean ICT – Pour une Sobriété Numérique, *The Shift Project*, 2018.

3. Global Digital Report 2023, We are Social – Hootsuite.

Par ailleurs, depuis l'arrivée du numérique, le total des émissions de GES n'a pas diminué, au contraire, elles ont même continué à augmenter.

Une transformation en contexte

Les nouveaux *business models* (voir ch. 2) ne doivent ni créer une société à deux vitesses comme certains le provoquent actuellement, ni concourir à l'augmentation de l'empreinte environnementale globale de l'Humanité. Une entreprise qui aujourd'hui se transforme, c'est une organisation qui veut proposer un modèle soutenable pour ses clients, l'ensemble de ses parties prenantes et la planète.

Ces engagements favorisent une meilleure image de marque sur le marché comme en interne. Les collaboratrices et collaborateurs sont plus concernés par la mission de l'entreprise et trouvent plus de sens dans leur travail au quotidien. Par ricochet, la marque employeur s'en trouve améliorée. Et si l'entreprise recrute plus facilement des salariés, elle acquiert aussi plus facilement des clients qui, comme indiqué plus bas dans ce chapitre, sont en quête de sens.

DÉCRYPTER L'AVANCÉE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Digitalisation *versus* transformation digitale

Il est indéniable que la transformation digitale des TPE/PME s'est largement accélérée entre 2020 et 2022, notamment sous la pression de la crise du Covid-19. Distinguons néanmoins la notion de digitalisation et de transformation digitale.

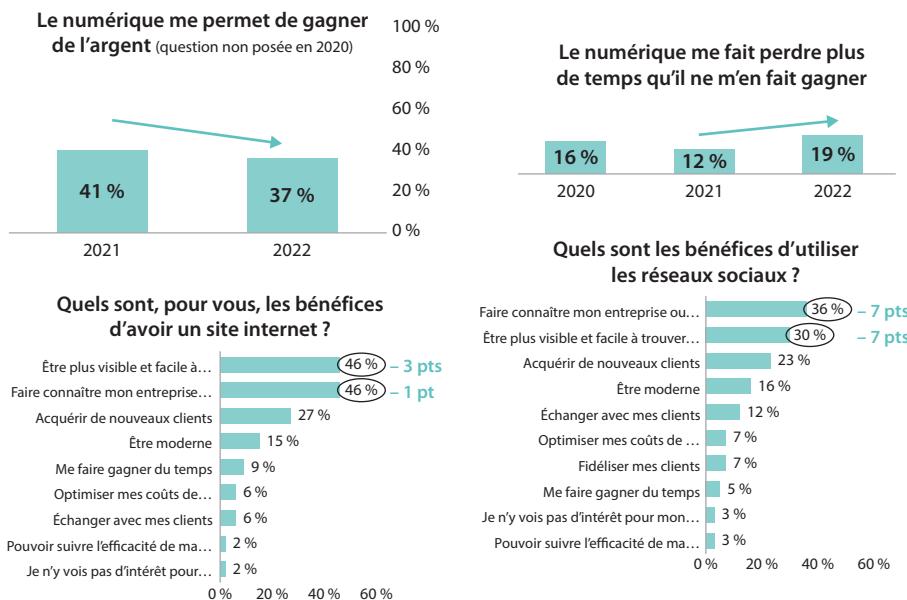
- **Digitalisation** : néologisme consistant à expliquer que les organisations intègrent du numérique dans toutes les composantes de leur activité sans forcément penser transformation globale. Par exemple, pendant la crise du Covid-19, les restaurateurs ont massivement adopté la mise à disposition en ligne de leur menu, accessible par QR Code, réalisant ainsi combien il est facile de mettre à jour leur carte et ne plus avoir de coûts liés à son impression et sa réimpression.
- **Transformation digitale** : processus qui implique de repenser la chaîne de valeur d'une organisation pour s'adapter à l'essor du numérique. Cela induit des changements structurels et culturels.

L'enjeu pour les TPE/PME est donc d'aller au-delà de la digitalisation pour se transformer pleinement. Cette mutation a un impact majeur sur l'organisation de l'entreprise et ses parties prenantes. L'étude Baromètre France Num 2022¹, met en avant des chiffres qui montrent les progrès réalisés et le chemin qui reste à accomplir pour considérer le numérique comme un levier stratégique :

- 81 % des entreprises considèrent que le numérique représente un bénéfice réel pour leur activité ;

1. Baromètre France Num 2022 publiée par la Direction générale des entreprises, réalisée par le Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) auprès de plus de 4600 TPE/PME – Septembre 2022.

- Seules 30 % des entreprises considèrent que les réseaux sociaux peuvent leur permettre d'être plus visibles et plus faciles à trouver ; cette statistique atteint seulement 46 % pour les sites Internet ;
- Seules 37 % des entreprises considèrent que le numérique leur permet de gagner de l'argent.



Extrait du baromètre France Num 2022 – Septembre 2022

Entre des leviers numériques toujours plus complexes à appréhender et les nouveaux paramètres à intégrer (ex. : intelligence artificielle) d'une part, et l'urgence climatique d'autre part, l'univers entrepreneurial se complexifie chaque jour un peu plus. La nécessaire transformation de l'organisation de cette décennie requiert surtout de l'agilité. L'urgence climatique entraîne une instabilité économique car les évolutions de cette crise sont toujours moins prévisibles compte tenu de son accélération.

C'est donc dans ce contexte que les organisations doivent se repenser pour réussir une nécessaire transition numérique au service d'une transition écologique, sociale et sociétale.

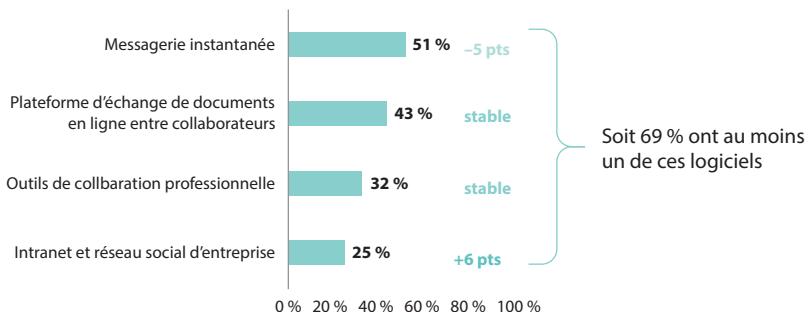
Une articulation entre le digital et le réel encore en cheminement

Le digital apparaît encore trop souvent comme une manière de complexifier les rapports et les process. Pourtant, il ne doit pas être vu comme une solution qui remplace mais plutôt qui complète l'existant. Par exemple, un tableau physique dans l'entreprise peut présenter les objectifs hebdomadaires de chacun, il est alors plus qu'un outil fonctionnel : il permet de renforcer les liens physiques entre les collaborateurs lors d'une réunion en début de semaine. En revanche, des outils comme Trello ou Open

Project (outils de gestion de projet en ligne) sont efficaces pour un meilleur suivi de la réalisation de ces objectifs et un travail collaboratif avec des personnes présentes au bureau ou non.

Les outils digitaux facilitent les échanges d'informations et le travail en équipe. Par exemple, Nextcloud, Office 365 ou encore Google Drive favorisent le partage de dossiers et fichiers en ligne où que soient les collaborateurs ; Teams, Mattermost ou Slack favorisent les conversations de groupe au sein de canaux de communication dédiés et se substituent aux e-mails en interne. La crise sanitaire liée au Covid-19 a permis d'accélérer la mise en place de moyens de communication digitaux et d'accès aux fichiers de l'entreprise à distance. Le réel essor du télétravail, résultante de cette crise, facilite la pérennité de ces dispositifs, mais entraîne également des dérives (voir plus bas).

Possédez-vous ces outils au sein de votre entreprise, à des fins professionnelles?



Extrait du baromètre France Num 2022 sur les outils mis en place au sein de l'entreprise – Septembre 2022

Un manque de maîtrise de l'usage et de l'intérêt des outils numériques

La non-maîtrise et le foisonnement d'outils peuvent entraver la mise en œuvre d'actions pourtant pertinentes comme :

- l'utilisation des réseaux sociaux comme levier d'opportunités commerciales ;
- les modifications du site web malgré une interface d'administration simplifiée ;
- les réglages des paramètres de sécurité (confidentialité des publications sur les réseaux sociaux, effacement des données de navigation, mots de passe sécurisés, verrouillages de sessions, etc.) ;
- le travail collaboratif efficace.

En matière de numérique, seulement 57 % français estiment avoir des compétences de base et 31 % des compétences avancées¹. Ce manque de connaissances et d'agilité freine la progression des entreprises en matière de digital puisque les collaborateurs sont peu formés à ces nouveaux usages.

Les *millenials* (génération née entre 1980 et 2000) et notamment la génération dite post-Internet (celle qui a grandi avec l'essor des réseaux sociaux) normalement plus

1. 2^e édition de l'étude BCG x MEDEF sur la maturité digitale de la France, Juin 2022.

aptes à s'adapter à ces territoires numériques, ne sont pas forcément plus aguerris, car peu formés aux outils informatiques en vue d'une utilisation professionnelle. Par ailleurs, il est souvent avancé que les *millenials* pourraient être plus multitâches que les autres générations, mais les recherches en la matière viennent plutôt infirmer cette hypothèse¹.

NOS CONSEILS POUR PASSER À L'ACTION

- Transmettre une culture numérique aux salariés.
- Former les salariés aux outils du numérique.
- Former les salariés à la prise de parole sur les réseaux sociaux.
- Définir une charte des règles de sécurité à laquelle les salariés peuvent se référer.
- Donner les moyens aux salariés de prendre soin de leurs équipements : bonnes pratiques pour manipuler et stocker les fichiers, protéger et recharger à bon escient leurs équipements numériques.

REPENSER LA DIGITALISATION DU MARKETING

Pour faire écho aux constats établis sur les transformations induites par le numérique, nous vous proposons ici des pistes de réflexion pour travailler votre stratégie marketing globale en s'appuyant sur les 4P du Marketing-Mix à l'ère digitale. Les 4P sont les quatre piliers pour définir votre stratégie marketing.

Produit

Devant l'offre abondante et globalisée et l'urgence climatique, les entreprises doivent se montrer plus responsables et plus différenciantes. Pour cela, la veille stratégique, technologique et concurrentielle doit faire partie des process établis de l'entreprise. La veille est souvent un des parents pauvres de la transformation. Les entreprises en font peu et ne regardent donc pas ce qu'il se passe autour d'elles.

Au-delà de la veille, pensez à vous appuyer sur les utilisateurs (avis, enquêtes, *focus group*, etc.) afin de collecter leurs ressentis, leurs perceptions, leurs idées.

L'enjeu est de créer une proposition en accord avec les valeurs de l'entreprise et qui tient compte des limites planétaires. L'entreprise doit donc travailler sur :

- les caractéristiques du produit ou service (durabilité, réparabilité, qualité, origine des matériaux, etc.) ;
- le packaging associé (format adapté au e-commerce, emballages réutilisables – ex. : Hipli avec ses colis réutilisables 100 fois, etc.) ;
- les services associés (SAV, pièces détachées – ex. : Fairphone, conseils associés, etc.)

1. « Hyperconnectés : le cerveau en surcharge », documentaire vidéo réalisé par Laurence Serfaty, ARTE France, Zed Productions, Inserm (2016).

Prix

Une stratégie de prix pour une entreprise est définie à des fins d'équilibre budgétaire. Elle doit :

- être cohérente par rapport à la valeur perçue par la cible ;
- permettre la juste rémunération de l'ensemble des parties-prenantes ayant contribué à la création du produit ou service ;
- être ajustable en fonction de certains paramètres : cible (ex. : distinguer les écoles/universités des grandes entreprises), niveaux de services associés, fin de séries, etc.

À propos des opérations commerciales

Les propositions croissantes de réductions, de soldes, liées à des opérations commerciales sont de plus en plus invasives. Bien sûr, selon la marque que vous créez ou que vous gérez, vous pourrez répondre à cette stratégie de promotions quasi permanentes pour tenter d'attirer des clients, mais ce n'est pas la voie dans laquelle nous vous engagerons. Elle est peu vertueuse et peu soutenable pour la planète.

Nous vous invitons à plutôt expliquer et défendre vos prix s'ils sont justes et seulement vous concentrer sur quelques opérations commerciales clés si nécessaire. Ainsi vous vous adresserez à une cible croissante qui est en quête de sens dans ses achats.

Nous chercherons dans ce livre à voir comment (re)donner du sens à sa marque et créer une entreprise pérenne dans le temps. Dès lors, nous ouvrons la voie à une autre relation possible entre une entreprise et ses clients en défendant le prix juste (voir ch. 2).

Place (Distribution)

La distribution est essentielle pour votre réussite. Les enjeux sont pluriels :

- diversifier les circuits de distribution. En ligne ou de manière physique, en BtoB, comme en BtoC, plusieurs circuits sont possibles et doivent être explorés pour diminuer la dépendance à un seul circuit de distribution et ainsi répartir le risque ;
- trouver les circuits de ventes qui correspondent à l'ADN de l'entreprise d'une part, et correspondent aux habitudes d'achats de votre cible d'autre part ;
- valider auprès de qui vous souhaitez vendre (au détail au client final, en gros à des intermédiaires, etc.).

En physique ou hors ligne, en BtoB comme en BtoC, vous devez trouver des moyens de donner de la valeur à votre entreprise et d'en faire un canal complémentaire à l'offre en ligne et non une copie en trois dimensions. Que vous ayez une présence sur un salon, un magasin éphémère, un *corner* en boutique ou une boutique à part entière, soyez inventif pour **proposer une expérience** qui soit rassurante, immersive et humaine. Par exemple, la marque Make My Lemonade propose, entre autres, dans sa boutique parisienne, la possibilité d'utiliser des tablettes pour personnaliser ses patrons de vêtements, de participer à des ateliers pour apprendre à coudre ou de prendre un café dans un lieu caché.

En ligne, votre site doit vivre au-delà de l'aspect catalogue : interface personnalisée si votre client est connecté à son compte, *chat* en ligne pour créer du lien, contenus mis à jour régulièrement, recommandations personnalisées de produits, ressources documentaires, etc.

Promotion (Communication)

Dans un environnement où le consommateur a accès à de nombreuses sources d'information, devant des possibilités de communication toujours plus diversifiées et accessibles, chaque entreprise doit valoriser son territoire d'expression pour affirmer sa différence et être identifiable auprès de sa cible. Les prises de parole transparentes, authentiques et surtout réellement en phase avec les actes, sortant de toute tentative de *greenwashing*, sont à privilégier dans le but de créer un lien de proximité et de confiance avec ses clients.

Même si les clients sont de plus en plus volatils, les possibilités de les toucher sont plus importantes qu'auparavant. Les leviers de communication sont très nombreux au regard de ceux existants avant l'ère Internet et les possibilités d'expression sont bien plus riches et pertinentes. Devant cette profusion de moyens, il faut éviter l'omniprésence, prôner une consommation soutenable tout en se faisant remarquer : un subtil mélange pour réussir.

Les autres P

Au fil des années et des changements de paradigme, d'autres P se sont greffés aux 4P d'origine du Marketing-Mix.

- **Planète.** C'est l'évidence. Pas de marketing digital sans cette priorité absolue. Il ne peut y avoir de marketing responsable sans business responsable (voir section 1 de ce chapitre et du suivant).
- **Personnes.** L'humain doit être – réellement – au centre des préoccupations des marques.
- **Protection.** Il va de pair avec les deux précédents, les marques ont une responsabilité, celle de prendre en compte leur empreinte et ainsi chercher à protéger le vivant et la nature.
- **Permission marketing.** Les marques doivent demander l'autorisation avant de rentrer en contact avec un prospect (voir ch. 3 et 9).
- **Personnalisation.** Les clients s'attendent à des produits personnalisés. Sur le web, la personnalisation de l'interface à l'image de votre client rendra l'interaction meilleure avec celui-ci. Votre capacité à le retenir par l'expérience est clé car il peut trouver une offre similaire à quelques clics de la vôtre.
- **Présence physique.** Une boutique en ligne est essentielle, un lieu physique de rencontre et d'expérience rassure, matérialise et amplifie la présence d'une marque.

UN MODÈLE NUMÉRIQUE À RÉINVENTER

Dans ce contexte social, sociétal et environnemental particulièrement sensible, le numérique concourt plutôt à augmenter le dérèglement climatique et faire diminuer la cohésion de la société que l'inverse. Nous le disions dans la première partie de ce chapitre. Loin de ses promesses initiales d'un Internet ouvert sur le monde, libre et porteur de libertés, voulu par ses fondateurs, Tim Berners-Lee en premier, l'univers numérique mis en réseau est donc à réinventer. La planète Terre et l'humanité doivent être réellement mises au cœur de la réflexion du numérique de demain.

COMPRENDRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE DU NUMÉRIQUE

De la production d'équipements aux usages, le numérique produit une empreinte importante. Les équipements et les usages sont inextricablement liés : chaque nouvelle innovation d'usage ne peut être effective que si les équipements en face existent et vice-versa.

La production d'équipements numériques

La production de nos équipements numériques est très coûteuse pour l'environnement.

- Les ressources nécessaires **en eau et en énergie** sont très importantes¹.
- **L'utilisation de matières rares** : pour produire nos Smartphones et autres objets connectés, nous avons besoin de nombreuses ressources. On estime qu'un Smartphone contient environ 70 matériaux différents. Les terres rares (ou matières rares) sont souvent travaillées dans des mines à ciel ouvert. Le mot « rare » provient du fait que leur concentration dans la roche est extrêmement faible, entraînant l'extraction de nombreuses tonnes de roche pour peu de matière récupérée ; en témoigne le travail de Dillon Marsh².
- **L'utilisation massive d'électricité pour répondre à nos usages** : on estime qu'Internet aujourd'hui consomme 10 % de l'électricité mondiale³.
- Les conditions éthiques de production des équipements numériques, Smartphones spécifiquement, sont désastreuses, notamment pour la partie extraction des métaux appelés les « terres rares »⁴. En particulier, dans certains pays d'Afrique, ces mines exploitent des enfants, financent des conflits armés et entraînent des déplacements de population⁵. Des initiatives comme *Fairphone* montrent que d'autres modèles de production, plus vertueux, peuvent exister.
- Les composants des équipements numériques sont fabriqués partout dans le monde. Chaque région du globe est spécialisée sur une partie de la production. On estime qu'avant d'arriver entre nos mains, un Smartphone parcourt l'équivalent de quatre fois le tour de la Terre⁶.
- Le recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), enfin, est lui aussi encore peu maîtrisé. Les conditions de recyclage restent difficiles à tracer et mal maîtrisées par les opérateurs. Les décharges à ciel ouvert dans des pays en développement sont monnaie courante. Le traitement des matériaux se fait alors à mains nues, là aussi bien souvent par des enfants⁷. Par ailleurs, le recyclage est aujourd'hui complexe et peu efficace car les matériaux, souvent collés, sont difficiles à séparer les uns des autres et donc à récupérer.

1. Frederic Bordage, « Étude Empreinte environnementale du numérique mondial », *GreenIT.fr*, octobre 2019.

2. <https://dillonmarsh.com/fwiw.html>

3. *Ibid.*

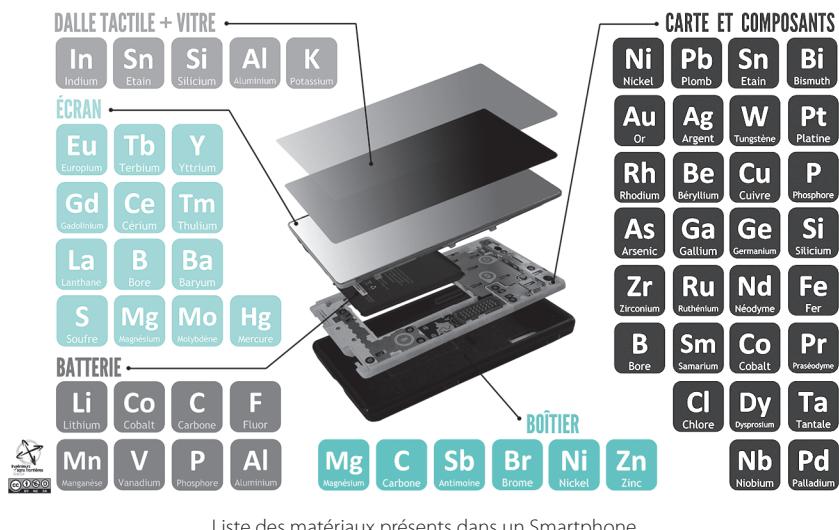
4. Infographie « Les métaux : des ressources qui pourraient manquer ? », *Ademe*, 2023.

5. « Du sang dans nos cellulaires », *ici.radio-canada.ca*, 2019 ; Rapport « Voilà pourquoi on meurt », *Amnesty International*, 2016 ; M. Hunter, « Par-delà le sang. Or, conflits et criminalité en Afrique de l'Ouest », *GI-TOC*, novembre 2022.

6. Étude Les impacts du Smartphone, *Ademe*, décembre 2019.

7. Laurent Filippi, « La décharge de déchets électroniques d'Agbogbloshie, véritable défi économique et environnemental pour le Ghana », *francetvinfo.fr*, mars 2020.

La priorité concernant les équipements numériques est de réduire notre consommation. Pour cela, il faut résister à l'effet de nouveauté, prendre soin de ses équipements, réparer plutôt que changer. En moyenne, les Français changent de Smartphone tous les deux ans et demi¹ et 88 % des Smartphones changés sont encore en état de fonctionnement au moment du renouvellement². La responsabilité des producteurs d'équipements numériques est pleinement engagée : production permanente de nouveaux modèles, obsolescence programmée du matériel ou du système d'exploitation par la création incessante de nouvelles versions.



Liste des matériaux présents dans un Smartphone

Source : Ingénieurs Sans Frontières³

Les usages de la technologie et d'Internet

D'une part, pour les entreprises, l'usage intensif de serveurs web et le surdimensionnement des services utilisés par rapport au besoin réel sont à l'origine d'un stockage conséquent de données ; l'empreinte écologique des *data centers* représente environ un cinquième de la pollution liée au numérique.

D'autre part, le modèle d'innovation est fortement interrogable. Le numérique, dans le modèle qu'il porte, entend répondre à chacun de nos problèmes avec une solution technologique. C'est ce qu'on appelle le solutionnisme technologique. Malheureusement, ce solutionnisme n'est pas neutre en termes d'empreinte car chaque innovation technique demande d'avoir des équipements numériques et requiert de l'énergie à chaque usage. Selon comment l'innovation est pensée, elle peut avoir plus ou moins d'impact sur l'environnement d'une part, et une empreinte sociale positive ou négative d'autre part.

1. Évaluation de l'impact environnemental du numérique en France et analyse prospective – Ademe, Arcep, Janvier 2022.

2. Étude l'impact des Smartphones, opcit.

3. Sur le site : www.systext.org/sites/all/animationreveal/mtxsmp

NOS CONSEILS POUR LIMITER VOTRE EMPREINTE NUMÉRIQUE

À titre personnel : prenez soin de vos équipements numériques, cherchez à en allonger la durée de vie et changez-les uniquement si cela est réellement utile.

Au titre de salarié : refusez / questionnez les remplacements systématiques de matériel pour en allonger la durée de vie. Engagez des réflexions collectives devant les usages pour favoriser le bien-être des équipes.

Au titre de dirigeante ou dirigeant : initier un plan d'actions numérique responsable au sein de votre entreprise en allouant un budget et des ressources et interrogez votre modèle de développement si le numérique en est le centre.

Au titre d'entreprise (salarié ou dirigeant) qui produit des services numériques : instaurez les bonnes pratiques de conception responsable au sein de chaque projet de création d'un service numérique (voir ch. 5). Ainsi, commencez par questionner l'intérêt même de la création d'un nouvel usage.

QUESTIONNER LE RAPPORT À LA CONSOMMATION ET LA FINALITÉ DU MARKETING

L'objectif du marketing est d'influencer des comportements au service d'une finalité qui est propre à l'entreprise qui déploie la stratégie marketing : achat de produits/services, adoption d'idées politiques, ralliement à une cause etc.

Dans une société de consommation où les entreprises doivent trouver leur marché pour exister, le marketing est une composante indissociable du travail de création/conception de services ou produits.

Néanmoins, il convient aujourd'hui d'en questionner la finalité. Est-ce que mes objectifs marketing ont bien pour finalité :

- La contribution à l'évolution d'un marché et non la destruction (souvent appelée « révolution ») de celui-ci ?
- Le remplacement progressif de consommations actuelles par des propositions plus soutenables et non la simple création de nouveaux besoins ?
- Une consommation raisonnée et soutenable et non l'hyperconsommation d'un service ou d'un produit ?
- Le juste partage avec d'autres entreprises dans des conditions équitables de concurrence et non l'établissement d'une hégémonie ?
- La mise en valeur d'une société reflet du plus grand nombre apportant ainsi diversité, inclusion et n'engageant pas de stéréotype, de genre notamment ?
- La sensibilisation aux enjeux environnementaux avec notamment :
 - La juste retranscription du coût environnemental du produit ou service mis en avant ?
 - La juste retranscription des ordres de grandeur d'impact socio-environnementaux des démarches RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) de l'entreprise par rapport à l'impact global de son activité (ex. : si le packaging est 100 % recyclable mais que le produit qu'il contient est particulièrement polluant, la démarche réalisée sur le packaging ne doit pas être mise en avant de manière significative).

PROPOSER UN MARKETING AU SERVICE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Le marketing est un outil formidable tant il permet d'influencer les comportements. Mis au service de causes justes dont la priorité est au-dessus de tout, il peut entraîner de grands changements dans notre société.

L'écologie a besoin de marketing. La communication catastrophiste ne fonctionne pas. Il est nécessaire d'expliquer et faire preuve de pédagogie, mais c'est ensuite bien de marketing dont il est nécessaire.

Par exemple, le mouvement « Pour un réveil écologique » l'a bien compris et met en œuvre des séries d'actions avec les leviers webmarketing existants pour expliquer les enjeux environnementaux.

Grâce à une communication audacieuse, drôle, impertinente, sur les réseaux sociaux entre autres, leur action se matérialise dans les rues pour toucher plus largement. En 2022, « Pour un Réveil écologique » a pu mener une campagne d'affichage dans le métro parisien puis dans de nombreuses gares SNCF pour sensibiliser sur le dernier rapport du GIEC.



Photo extraite du compte Twitter de Pour un réveil écologique montrant leur affiche placardée dans le métro parisien

DISTINGUER START-UP/LICORNES ET MODÈLES SOUTENABLES

Aujourd'hui le modèle de développement des start-up, en particulier dans le numérique, est porté par la nécessité de lever des fonds dans le but d'accélérer la croissance. L'hypercroissance est même souvent portée au nue avec pour graal, l'atteinte du statut de « licorne », start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars.

Ce modèle de croissance mobilise des fonds massifs qui pourraient être orientés vers des causes d'intérêts généraux par exemple. Et l'hypercroissance générée apparaît comme peu compatible avec les limites planétaires.

D'autres modèles, à l'instar des coopératives, ont le premier souci de la juste répartition de la valeur puisque l'ensemble des salariés sont associés majoritaires. En particulier, les SCIC¹ ont inscrit l'intérêt général dans leur raison d'être permettant ainsi de réellement favoriser une économie soutenable pour la planète et profitable au plus grand nombre. D'autres organisations, dans des modèles juridiques plus classiques, font également le choix de ne pas diluer leur capital et éviter l'hypercroissance, à l'instar de l'entreprise La Vie est Belt qui a refusé l'entrée de plusieurs actionnaires suite à leur participation à l'émission « Qui veut être mon associé ? » sur M6 en 2020, afin de continuer à « grandir à l'échelle humaine² ».

REPENSER LES ÉCONOMIES NUMÉRIQUES

L'économie digitale présente une face sombre dont on ne parle que trop peu. Par exemple, Amazon via sa plateforme Mechanical Turk³, met en relation des entreprises proposant des micro-tâches avec des travailleurs qui les sous-traitent pour seulement quelques centimes d'euros. Les réseaux sociaux emploient des « nettoyeurs » qui sont soumis toute la journée à des contenus violents, à caractère sexuel ou offensant, et les effacent des plateformes. Les créateurs de services basés sur « l'intelligence artificielle » (IA) sous-traitent l'entraînement de ces algorithmes pour les améliorer à des travailleurs rémunérés quelques centimes sur des actions simplistes et répétitives. Les exemples de ce type sont nombreux et constituent la face cachée d'Internet. Le travail non valorisant, déshumanisé, répétitif et faiblement rémunéré y est fortement développé.

L'ubérisation

L'ubérisation consiste à mettre en relation le client final avec le fournisseur de services (voir ch. 2) par le biais d'une plateforme digitale. Les fondateurs d'Uber ont créé leur entreprise à la suite d'une expérience ratée de recherche de taxi. Ils ont alors imaginé une application mobile pour mettre en contact des chauffeurs indépendants et des voyageurs. Le succès a rapidement été au rendez-vous et de nombreuses entreprises se sont inspirées du modèle quel que soit le secteur d'activité.

Fort de cet engouement, le terme « ubérisation » est entré dans le langage courant.

La mise en relation rapide et sans intermédiaire visible des consommateurs a bouleversé l'économie de marché et transformé nombre de secteurs d'activité. Cette ubérisation n'est pas sans conséquence et n'offre en réalité que peu de libertés, en proposant du travail rémunéré à la tâche, souvent faiblement rémunéré. On pense notamment à Deliveroo et autres plateforme de « *delivery food* » et leurs livreurs, tous indépendants

1. Société coopérative d'intérêt collectif.

2. Sur le compte Twitter « @lavieestbelt ».

3. Sur le site : www.mturk.com/

mais peu libres de leur emploi du temps et soumis à un algorithme dont le fonctionnement demeure perçu comme opaque^{1,2}.

QUESTIONNER LE RÔLE DES GAFAM

Les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) dominent largement leur marché. Bien sûr, nous allons régulièrement parler de Google et Facebook dans le livre, plus globalement Alphabet (maison mère de Google) et Meta (maison mère de Facebook), deux incontournables de votre stratégie marketing digital. Cependant, nous souhaitons apporter un éclairage sur les dérives de ces organisations. Si elles ont changé nos habitudes et ont permis des choses formidables en termes de connexion entre personnes, d'accès à l'information, de facilités de services ou encore d'innovations technologiques, elles abusent aussi de leur position dominante.

Le tracking des données

Si d'un point de vue marketing, il est intéressant de pouvoir proposer des publicités ciblées, d'un point de vue utilisateur, il est difficilement acceptable d'avoir peu de contrôle sur l'utilisation de ses propres données. Le RGPD (Règlement Général pour la Protection des Données) de l'Union européenne essaie depuis 2018 de redonner du pouvoir à l'utilisateur. Le cadre législatif progresse doucement et les GAFAM, en particulier Facebook et Google, sont régulièrement mis en accusation pour leur gestion abusive des données³.

Éthique et précarité

Les réseaux sociaux modèrent une immense majorité des publications de manière automatique mais le pourcentage de contenu restant, aussi faible soit-il, constitue une somme colossale de publications qui passent entre les mailles du filet. Ces contenus sont alors traités à la main par des femmes et des hommes. De manière plus globale, les conditions éthiques de développement des intelligences artificielles sont questionnées⁴.

Amazon, quant à elle, est régulièrement accusée de pressions sur ses employés et partenaires. Par exemple, le géant a peu de scrupule à modifier en son sens les conditions de partenariats⁵ conclus avec ses marchands.

1. Lina Rhrissi, « Livreurs UberEats ou Deliveroo, ils risquent leurs vies pour un burger », *StreetPress*, 2022.

2. Documentaire « Invisibles, les travailleurs du clic », *France TV Slash*, 2020.

3. Sources : Alice Vitard, « Après Google, Facebook dans le collimateur de l'Union européenne pour sa gestion des données », *usine-digitale.fr*, décembre 2019 ; Arthur Le Denn, « L'Union européenne enquête de nouveau sur la manière dont Google collecte et exploite les données », *usine-digitale.fr*, décembre 2019.

4. Sources : B. Perrigo, « Exclusive: OpenAI Used Kenyan Workers on Less Than \$2 Per Hour to Make ChatGPT Less Toxic », *Time*, 2023 ; Davey Alba & Bloomberg, « Google's Bard A.I. chatbot is being trained by contractors who say they're overworked, underpaid, stressed and scared », *Fortune.com*, 12 juillet 2023.

5. Karen Weise, « Prime Power: How Amazon Squeezes the Businesses Behind Its Store », *nytimes.com*,

CONTRIBUER À RÉDUIRE LA FRACTURE NUMÉRIQUE

DÉFINITION

« La fracture numérique, notion construite en référence à la fracture sociale, désigne les inégalités d'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ».

Définition proposée par M@rsouin (Groupement d'Intérêt Scientifique).

Il existe deux types de fracture numérique :

- **la fracture numérique de 1^{er} degré** concerne la possession de matériels et/ou l'accès à ces outils/services (ordinateur, Smartphone, Internet) ;
- **la fracture numérique de 2^d degré** concerne la capacité à utiliser le matériel, mais aussi l'aisance avec laquelle les individus s'approprient des logiciels, des contenus, des nouveaux services, et finalement leur capacité à en tirer profit dans une logique stratégique.

Exclusion

Aujourd'hui, près de 20 % des Français s'estiment éloignés du numérique¹. Soit ces personnes ne se connectent pas à Internet, soit elles sont en difficulté avec l'utilisation des outils numériques. Pour inclure le plus grand nombre, il convient de concevoir des interfaces :

- légères, capables de se charger sur des réseaux de faible qualité ;
- simples, capables de limiter le nombre de fonctionnalités proposées pour en faciliter la compréhension ;
- accessibles pour inclure le plus grand nombre en facilitant l'accès à toutes les formes de situation de handicap.

APPRÉHENDER L'HYPERCONNEXION ET L'ÉCONOMIE DE L'ATTENTION

Des chercheurs du Groupement d'Intérêt Scientifique Marsouin proposent d'ajouter un **troisième type de fracture numérique** : le sur-usage et par effet de bord, l'incapacité à s'extraire des effets néfastes de la surconsommation du numérique².

Les dangers de l'hyperconnexion

Une connexion permanente aux outils digitaux entraîne des troubles physiques et psychologiques. De nombreux services et interfaces sont conçus pour favoriser la rétention des utilisateurs et manipuler leurs comportements (*dark patterns*).

C'est le cas par exemple des notifications qui placent les utilisateurs dans des situations d'attente, et où les mécanismes de récompenses induisent l'apparition

décembre 2019.

1. « Construire ensemble un numérique d'intérêt général », societenumerique.gouv.fr, 2023.

2. Sterenn Bodennec, « Séminaire sur les usages problématiques du numérique – 20 janvier 2023 | 10h-12h – Le replay de l'événement est disponible », marsouin.org, décembre 2022.

d'addictions. Chaque notification provoque alors une augmentation de la dopamine dans le corps, et donc la sensation de plaisir. De fait, les individus deviennent plus captifs et en redemandent : leur niveau d'attention augmente¹, nourris de contenus en surabondance et infinis.

Pour mieux décrypter les effets des réseaux sociaux sur notre corps, nous vous invitons à regarder la série Dopamine réalisée par Léo Favier en 2019 et 2023 : des documentaires courts, dynamiques, drôles et très instructifs, disponibles sur Arte.tv².

Capacité d'attention

L'hyperconnexion a aussi un impact sur votre capacité d'attention. Les notifications permanentes ainsi que la multiplicité des informations sur les interfaces rendent difficiles une concentration continue sur une tâche unique.

Dans la sphère professionnelle, les capacités d'attention sont réduites et l'univers personnel est de plus en plus présent à cause de l'omniprésence du Smartphone. Pour des temps de travail et d'échanges efficaces (réalisation d'une tâche particulière, réunion), nous vous conseillons :

- de bannir les téléphones portables en les rangeant dans une poche de vêtements ou dans un tiroir ;
 - de bannir les notifications d'e-mails ;
 - d'activer le mode ne pas déranger sur votre téléphone et votre ordinateur ;
 - de limiter voire bannir l'utilisation d'ordinateurs pendant une réunion physique.
- Si cette proposition peut vous sembler illusoire face à nos comportements, il revient pourtant au *leader* de réunion de définir les règles et les expliquer à chacun.

En appliquant ces quelques conseils, vous pourrez déjà gagner en attention, en productivité, en temps et en créativité.

Pour mieux comprendre les technologies, notre rapport au numérique et l'influence de la technologie dans nos vies, et adopter un regard critique, n'hésitez pas à vous intéresser à la revue *Tèque*³.

6 COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION CLÉS

1 – PLUS DE CHOIX, MOINS DE PATIENCE

L'offre pléthorique de produits et services en ligne et hors ligne expose les consommateurs à un large panel de choix. Par ailleurs, tout va de plus en plus vite. Les clients s'attendent à plus de rapidité, de réactivité et y sont habitués sur les marchés de services

1. Camille Alloing, Julien Pierre, « Le web affectif. Une économie numérique des émotions », *INA Éditions*, 2017.

2. Vidéo visionnable sur le site arte.tv → Culture et Pop → Dopamine.

3. Sur le site www.revue-teque.fr

ou de consommation de biens dématérialisés. Exemples : vous pouvez lire un article de presse en ligne à n'importe quelle heure, quand vous le voulez ; vous pouvez regarder une émission de télévision en *replay* plutôt qu'un direct qui vous impose d'être disponible à une heure précise.

Ces habitudes de consommation déteignent sur les marchés de produits. Les entreprises doivent donc adapter leurs circuits de distribution pour répondre à des demandes aux exigences croissantes. Certaines en font même des arguments de ventes : « Livraison en moins de 2 heures chez vous ». D'autres usent de pédagogie pour être transparentes dans leurs délais de livraison. S'il est important d'être réactif dans le traitement des commandes et de tenir les délais de livraison donnés, il est tout aussi important de faire comprendre pourquoi la livraison en moins de 24 ou 48 heures n'est, dans la plupart des cas, ni soutenable pour la planète ni soutenable pour celles et ceux qui s'occupent de préparer/expédier/livrer ces commandes.

Des plateformes e-commerce comme Shein, par exemple, proposent des offres à des prix vertigineusement bas couplées à un sentiment d'accès immédiat aux produits. Ce type de proposition crée des comportements de surconsommation et de sur-exigence. Pour autant, ces modèles ne correspondent à aucune proposition de répartition équitable de la valeur créée entre ceux qui conçoivent, produisent, vendent, livrent et gèrent. Il convient de déconstruire ces modèles et les faire sortir d'un imaginaire de possible et de réussite. Par exemple, l'entreprise Rosewood, qui crée notamment des faire-part de naissance et de mariage, explique son processus de création et de logistique pour justifier ses délais de livraison.

Délais de livraison de vos faire-part

$$\begin{array}{r} \text{3 jours} \\ \text{vérification} \\ \text{et harmonisation} \end{array} + \begin{array}{r} \text{2 à 3 jours} \\ \text{impression et expédition} \end{array} + \begin{array}{r} \text{1 à 3 jours} \\ \text{livraison} \end{array} = \begin{array}{r} \text{6 à 8 jours ouvrés} \\ \text{réception} \end{array}$$

Une fois votre commande passée, nous prenons 3 à 4 jours ouvrés pour vérifier et harmoniser votre création. Dès que votre colis quitte notre atelier d'impression, nous vous avertissons par e-mail et nous vous communiquons votre numéro de suivi. Vous pouvez suivre l'acheminement de votre colis sur le site du transporteur. À noter que les délais de nos transporteurs peuvent être allongés actuellement.

Dorure : nous prenons 2 à 5 jours de fabrication supplémentaires au sein de notre atelier pour appliquer cette finition artisanale à votre faire-part.

À noter : au cours de votre commande, nous pouvons vous proposer de remplacer l'une de vos photos si sa qualité n'est pas optimale. Veillez à vérifier régulièrement vos e-mails afin que nous puissions imprimer vos faire-part au plus vite. Nos délais sont également susceptibles de varier en fonction des jours fériés ou du nombre de commandes que nous devons traiter.

Rosewood explique à ses clients ses délais de livraison (Capture d'écran rosewood.fr – Mars 2023)

2 – COMPARAISON ET RECHERCHE D'INFORMATION

Le contenu mis à disposition sur la toile est sans équivalent et ne cesse de grossir. Ce sont autant d'informations que les clients peuvent glaner pour se forger un avis, une opinion sur un service ou un produit qu'ils recherchent avant d'effectuer une transaction.

Le scan de produits

Les applications mobiles qui permettent de scanner le code-barres d'un produit pour en connaître la composition sont nombreuses à fleurir sur le marché (ex. : Yuka,

QuelCosmetic). Fortement appréciées des consommateurs, elles poussent les marques à améliorer leur offre et à communiquer avec plus de transparence sur leurs pratiques. Venant à remettre en cause l'ordre établi sur certains marchés, elles sont aussi la cible de certains lobbying qui n'hésitent pas à les attaquer en justice¹.

Les comparateurs de prix

Les comparateurs de prix sont des outils largement utilisés par les consommateurs pour comparer des offres. Les produits technologiques (ex. : lesnumeriques.com) et le secteur du voyage (ex. : liligo.fr) sont particulièrement sujets à ces méthodes de recherche.

Du magasin physique à la boutique en ligne

Le consommateur peut choisir de faire du magasin son lieu de recherche et de tests avant d'aller acheter en ligne son produit, à un prix souvent plus bas chez un concurrent. Il achètera également le produit au moment voulu car l'offre est accessible tout le temps.

Tendance *web-to-store*

À l'opposé de la tendance exposée ci-dessus, le *web-to-store* est le fait de rechercher en ligne et d'acheter en magasin. Un bon nombre de marques qui ont commencé exclusivement en ligne ont d'ailleurs développé par la suite des boutiques physiques (Birchbox, Les Raffineurs, Make My Lemonade, Bonne Gueule, etc.). En se rendant en boutique, les clients recherchent la possibilité de voir et tester les produits, d'acheter tout de suite un produit sans attendre un délai de livraison, mais aussi de créer un lien plus fort avec la marque ou encore de vivre une expérience.

3 – LA PRISE DE PAROLE FACILE

Le consommateur a la parole sur de très nombreuses plateformes. Il a longtemps été cantonné à devoir accepter ce que proposaient les marques sans pouvoir lui-même donner son avis en retour ou seulement dans une sphère privée. Avec l'essor d'Internet et en particulier des réseaux sociaux, il prend la parole de manière publique sous différentes formes :

- retour d'expérience client (avis, notes) ;
- conseils / suggestions ;
- remerciements ;
- critique négative (pas toujours fondée) ;
- volonté de nouer un lien particulier avec la marque et montrer son appartenance à une communauté qui utilise un même produit ou service.

1. Mathilde Gérard, « L'application Yuka condamnée en première instance pour « acte de dénigrement » envers la fédération des charcutiers », *Le Monde*, juin 2021.

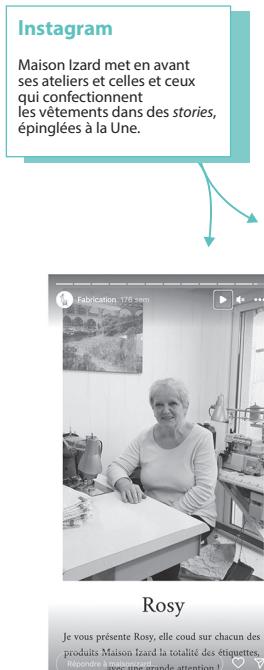
Les consommateurs et clients s'attendent à ce que les entreprises accordent de la valeur à ces retours. La considération de ces éléments permet d'améliorer la relation client, de faire progresser vos produits/services et d'améliorer votre e-réputation ; soyez à l'écoute de tous ces signaux, soyez réactif et instaurez un dialogue.

Des outils gratuits, comme les avis Google (via votre fiche *Google My Business*), vous permettent de collecter ces signaux. D'autres outils payants, permettent de favoriser le dépôt d'avis, d'y répondre et de les afficher sur votre site Internet.

4 – EN RECHERCHE DE SENS ET DE TRANSPARENCE

Vos clients ont besoin d'histoires, d'une histoire singulière, pour trouver une marque qui leur correspond et leur apporte du sens. Le développement de contenus narrés s'appelle le *storytelling*. Les marques se servent de cette méthode pour se raconter (voir ch. 6). Vos clients aiment connaître l'envers du décor pour être rassurés dans un monde très connecté mais moins tangible. Ils s'intéressent alors aux entreprises capables d'être transparentes et de montrer leurs coulisses (travail de conception, production, relation avec leurs fournisseurs, partenaires, etc.) et leurs valeurs.

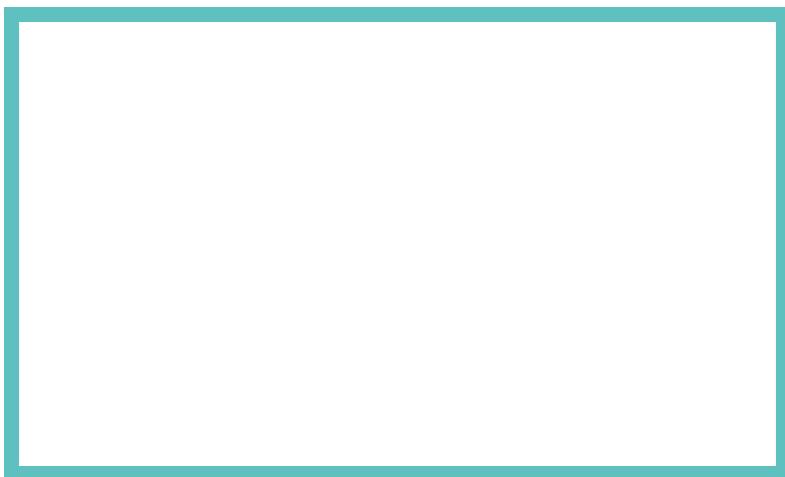
Dans sa quête de sens et de transparence, le client va aussi privilégier les entreprises avec qui il a une relation de confiance. De plus en plus sensible à l'utilisation de ses données personnelles, il accepte de moins en moins d'être démarché sans avoir donné son accord préalable.



La marque Maison Izard explique ses processus de fabrication sur Instagram et son site Internet

La co-construction

Dans sa quête de sens et de proximité avec la marque, le consommateur souhaite de plus en plus être impliqué dans les processus de création de l'entreprise. Dans une approche dite *customer centric*, c'est-à-dire « centrée sur le client », les remarques, avis et perceptions des utilisateurs importent et peuvent être pris en compte pour imaginer des produits et/ou services au plus proche des attentes et besoins utilisateurs. Attention toutefois à savoir également garder votre vision produit pour assurer une cohérence de développement.



Plateforme cocreation.decathlon.fr permettant de participer à des tests produits pour la marque Decathlon (mars 2023)

Dans l'exemple ci-dessus, Decathlon, sur sa plateforme de co-création¹, permet à tout un chacun de s'inscrire pour tester les produits en cours de développement afin d'aider la marque à les améliorer. Decathlon prend également en compte les avis de ses clients sur les produits déjà en vente et retire ou retravaille ceux qui ont une note inférieure à trois sur cinq.

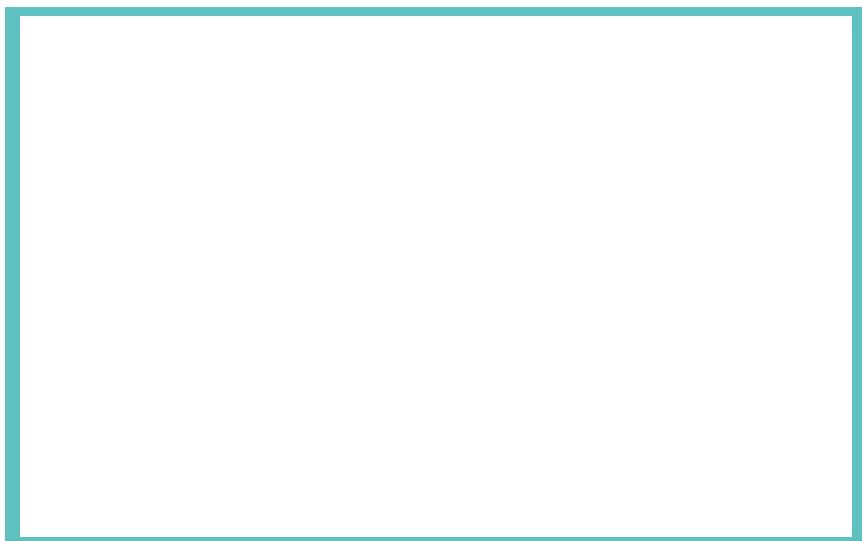
5 – SENTIMENT D’UNICITÉ, VOLATILITÉ ET HÉTÉROGÉNÉITÉ

Le consommateur est très sollicité et donc plus difficile à capter et à fidéliser. Il recherche une marque qui s’adresse spécifiquement à lui et qui répond à son désir d’indépendance et de singularité.

Il veut donc un produit unique, un produit que personne d’autre n’a, un produit personnalisé. Vos clients auront tendance à préférer les éditions limitées, les produits qu’ils peuvent concevoir en partie eux-mêmes : le t-shirt brodé, le costume sur mesure, le magazine au contenu personnalisé, les playlists musicales personnalisées, etc.

1. Sur le site <https://cocreation.decathlon.fr/>

Cependant, la volatilité des consommateurs complexifie les schémas de fidélisation et de rétention, rappelant aux entreprises que les stratégies liées à l'appartenance de marque sont à travailler en profondeur en accord avec les principes et tendances énoncés ci-avant et ci-après.



Armaxx-lux vous propose de confectionner, à travers un outil de personnalisation en ligne, votre propre marinère sur-mesure

6 – VERS UNE CONSOMMATION PLUS RESPONSABLE

De plus en plus de consommateurs recherchent des marques plus responsables, plus respectueuses de l'environnement et réellement engagées. Les promotions et opérations commerciales à profusion leur apparaissent incohérentes et contradictoires par rapport à leurs valeurs. Ils cherchent un sens à leur consommation et sont prêts à y consacrer un certain prix s'il est justifié par des engagements et des actions cohérentes de la part des marques (voir interviews ch. 1, 2 et 6). Ils recherchent des produits réellement durables dans le temps, iconiques de ces marques.

Ce comportement consommateur et client répond complètement aux enjeux exprimés dans les deux premières parties de ce chapitre sur la transformation en contexte d'urgence climatique et le modèle du numérique à réinventer.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ➡ Le dérèglement climatique est non seulement un consensus de l'ensemble de la communauté scientifique mais également une réalité tangible.
- ➡ Les efforts doivent être importants afin de réduire considérablement nos émissions de gaz à effet de serre (- 50 % d'ici 2030 en Europe).
- ➡ La transformation digitale des TPE/PME est encore à améliorer et elle doit pleinement intégrer les enjeux liés à l'urgence climatique et à la justice sociale.
- ➡ Le marketing à l'ère digitale joue un rôle majeur sur les comportements de consommation, il convient d'en questionner ses objectifs et sa finalité.
- ➡ Pour que le numérique contribue à sauvegarder la planète et la cohésion de la société, il doit se repenser dans les propositions d'innovations d'usage et matérielles pour aller vers plus de sobriété et d'inclusion, et s'extraire du solutionnisme technologique.
- ➡ Les clients/consommateurs ont changé. Ils ont de nouveaux pouvoirs, un nouveau rapport aux entreprises, une capacité de prise de paroles, de nouvelles exigences et deviennent plus sensibles aux enjeux socio-environnementaux.



INTERVIEW

**STÉPHANIE MOITTIÉ,
Fondatrice d'URVAD**

PRÉAMBULE

URVAD a imaginé un nouveau *mix marketing*, celui de l'adhésion écologique. Il comporte 6 piliers, appelés les 6R :

- Repenser le rôle de la marque (*purpose*).
- Respecter le vivant dans son ensemble (*product*).
- Rémunérer chacun justement (*price*).
- Raconter ce qui fera la différence (*promotion*).
- Réduire les impacts négatifs (*place*).
- Rallier à de nouveaux mode de vie (*participation*).



1) Pourriez-vous présenter Urvad en quelques mots ?

URVAD est née en 2021 pour participer à la transformation du marketing. Urvad accompagne les marketeurs dans la compréhension des enjeux environnementaux et dans la transformation de leurs pratiques, pour un marketing plus responsable.
Sa conviction : la transformation passe par des femmes et des hommes convaincus, solidaires et outillés.
Son rôle : inspirer l'envie du changement, insuffler un élan collectif et impulser l'action.

...

...

Ses outils : plateformes de contenus, formations, ateliers collaboratifs, accompagnement projets.

2) Quelle est votre définition du marketing contributif ?

Le marketing contributif, c'est le marketing des marques qui souhaitent contribuer positivement à la société, qui reconnaissent leur responsabilité, dans la surconsommation par exemple, qui sont conscientes de leur pouvoir d'influence, qui s'engagent pour apporter des réponses aux grands enjeux sociaux, qui travaillent en coopération avec leur écosystème, qui veulent changer pour faire changer les choses : le regard sur la société et son rapport au vivant, la représentation du succès et du bonheur, la norme culturelle.

3) Pourriez-vous détailler comment la méthode des 6R que vous proposez répond au 4P du mix marketing ?

À l'origine, il y a les 4P : *product, price, place, promotion* ; tous les marketeurs connaissent ce modèle. C'est la raison pour laquelle nous l'avons choisi comme base pour le réinterpréter.

Dans les années 2000 et 2010, la révolution numérique a transformé le marketing, en donnant aux consommateurs le pouvoir de s'informer, de s'exprimer, de s'approprier les marques et de les interroger. Nous avons étudié la recommandation de la WFA (*World Federation of Advertisers*) sur l'extension du *mix marketing* et avons intégré 2 nouveaux P : « *participation* » pour les interactions consommateurs-marques et « *purpose* » pour le rôle élargi de la marque en réponse aux attentes des consommateurs.

Puis, nous avons questionné ces 6P au prisme des enjeux environnementaux

avec l'objectif de montrer le changement de posture nécessaire pour la redirection écologique. Les 6R étaient nés !

Ils ont été présentés pour la première fois à la Convention des Entreprises pour le Climat en Mars 2022.

4) Comment pensez-vous qu'il est possible d'amener chaque entreprise à entrevoir son marketing à travers ce nouveau prisme ?

Le 1^{er} avantage du modèle, c'est qu'il est parlant pour les marketeurs : on est sur leur terrain, on parle leur langage ; et il est accompagné d'exemples inspirants complétés au fil du temps.

Le 2^d avantage, c'est qu'il est opérationnel : il aide à analyser où on en est, à définir ce qu'il faut arrêter, modifier, commencer ; et il est accompagné des concepts clés sur lesquels il faut se former.

3 choses essentielles sont à considérer : Les équipes doivent être formées aux enjeux environnementaux, sous toutes les dimensions de la crise écologique, une bonne approche pour cela : les limites planétaires, modélisées par le *Stockholm Resilience Center* en 2009.

Les piliers prioritaires sont la marque (Repenser) pour adopter la bonne posture ; et le produit (Respecter) pour des produits respectueux du vivant. Il serait vain d'adopter une démarche de communication responsable pour un produit qui ne l'est pas !

Il est important de créer un élan collectif autour du projet de transformation et de donner à chacun un rôle à jouer, mettre en place une feuille de route de transformation, mesurer les progrès et surtout les célébrer. Sens et fierté seront au bout du chemin !



Pour aller plus loin, nous vous conseillons de vous rendre sur le site <https://pourunmarketingcontributif.fr/> édité par URVAD et qui explique en détail le principe des 6R.

2

LES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Ce que vous allez apprendre

- Décrypter les tendances de modèles économiques que le numérique permet de développer pour comprendre comment lancer votre activité favorisant une juste répartition de la valeur créée.
- Interroger les nouveaux modèles engendrés par le numérique et apprendre à les déconstruire pour créer des modèles plus vertueux au regard des enjeux d'urgence climatique et de justice sociale.
- Comprendre quelles typologies de modèles cohabitent sur le web (plateformes multifaces ou d'intermédiation, modèle du gratuit, vente unitaire, abonnement, etc.).
- Comprendre la très grande importance des plateformes dites *marketplaces* dans le paysage numérique.
- Construire votre propre *business model* grâce à un outil pratique et simple à appréhender, le *Business Model Canvas*.

DÉFINITION

Un modèle économique (ou *business model*) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre, capture de la valeur et la redistribue de manière équitable.

Dans un contexte de marché donné, le *business model* va permettre d'identifier quelles sont les sources de création de valeur et les leviers de croissance qui permettront de rendre l'entreprise viable. Le *business model* est un élément essentiel de la stratégie.

Le numérique a bouleversé tous les secteurs d'activités et a amené les entreprises à se réinventer, à muter, à s'adapter ou à disparaître.

De leur côté, les consommateurs ont adopté de nouveaux comportements : ils sont devenus plus volatils, plus exigeants, moins patients. Leur rapport de force avec les entreprises a aussi beaucoup évolué : ils s'informent, partagent entre eux de nombreuses informations, laissent des avis, comparent les prix ou choisissent de se tourner vers une consommation responsable (voir ch. 1).

Autant d'actions et d'aspirations qui engendrent une nécessaire transformation et une complexification des *business models* dans un contexte d'urgence climatique auquel il devient impératif de répondre. Dans ce chapitre, nous allons vous présenter les principaux *business models*, chacun illustré d'exemples.

LA TRANSFORMATION SELON UN NOUVEL ÉQUILIBRE

La transformation des organisations doit se faire selon un contexte. L'urgence climatique est devenue une réalité dans chaque partie du globe, avec un plus lourd tribut payé par les pays les moins développés, au sens occidental du terme. Proposer de nouveaux paradigmes économiques, notamment grâce à l'essor du numérique, doit se faire dans le souci d'une juste répartition de la valeur créée et s'appuyer sur des modèles soutenables pour la planète (voir ch. 1).

LA TRANSFORMATION SANS DISRUPTION

La disruption d'un marché se caractérise par la remise en cause totale d'un modèle existant. Si par certains aspects, bousculer les codes peut avoir du sens et faciliter la création de nouveaux modèles de valeur, il ne faut pas s'empêcher de le faire. Mais comme à chaque fois, il est impératif aujourd'hui que des innovations apportées par le numérique dans les modèles d'affaires se fassent au regard des enjeux :

- de préservation de la planète, en particulier l'empreinte carbone la plus faible possible ;
- de bénéfice au plus grand nombre ;
- de juste répartition de la valeur créée.

Pourquoi la disruption est un non-sens social et écologique ?

La disruption d'un marché se caractérise souvent par :

- Un nouvel entrant qui bénéficie d'investisseurs puissants derrière lui pour venir s'accaparer le marché à l'aide d'opérations marketing et de larges équipes commerciales.
- Un modèle d'affaires qui cherche à détruire l'équilibre mis en place précédemment pour en créer un nouveau ; la plupart du temps sans se soucier des conséquences externes à son organisation.
- Un nouvel entrant sur un marché avec un modèle d'affaires totalement différent du précédent qui passe du salariat à la mise en relation d'un partenaire prestataire avec des clients par l'intermédiaire d'une plateforme numérique (cf. section sur les plateformes multifaces ci-dessous). C'est le principe de l'ubérisation.
- Un modèle d'affaires qui exacerbe la mise en concurrence et l'individualisation de ceux qui effectuent leurs prestations via l'organisation.
- Un modèle qui cherche à faire baisser les prix par la plus forte mise en concurrence d'une part et une structure d'entreprise plus légère d'autre part (prestataires à leur service au lieu d'une masse salariale).

Le non-sens apparaît dans :

- la non prise en compte de l'ordre établi auparavant et donc une volonté de vouloir casser un marché et ne pas accompagner une transition d'un modèle à un autre ;
- la volonté d'imposer un nouveau modèle d'affaires sur un marché donné, financé par de l'argent extérieur à l'organisation (investisseurs) sans garantie de la pérennité et de la rentabilité du modèle ;
- une volonté de rémunérer moins les prestataires et de ne pas les salarier alors qu'ils pourraient l'être de droit¹ (voir ch. 1) ;
- une volonté de ne pas assumer le rôle social de l'organisation ;
- la volonté de maximiser le nombre de prestataires sur un marché donné quelle qu'en soit la taille ;
- la volonté de pousser à la surconsommation.

Cette ligne de conduite de la disruption mène à de grandes injustices sociales à travers la mise à mal de modèles établis, même si sans doute imparfaits, et l'établissement de nouveaux modèles qui n'offrent pas de bonnes conditions à celles et ceux qui travaillent pour et sans garantie que demain l'organisation sera encore présente².

1. Dan Israel, « Avec Stuart s'ouvre le procès de l'ubérisation 100 % publique », *mediapart.fr*, septembre 2022.

2. Sources : Sandrine Morel, « En Espagne, comment des plates-formes de livraison tentent de contourner la loi », *Le Monde*, octobre 2021 ; Nastasia Hadjadj, « Après s'être enrichis, les patrons de la crypto licencient », *ladn.eu*, juillet 2022.