

Pascale EZAN

NIMEC - Université de Rouen
3, avenue Pasteur, 76186 Rouen Cedex

pascale.ezan@univ-rouen.fr

Othman BOUJENA

NEOMA Business School
Bd André Siegfried
76825 Mont-Saint-Aignan Cedex

othman.boujena@neoma-bs.fr

Les sites relationnels dans l'univers du baby care: Une étude exploratoire de l'ancrage de la marque et de la construction de sens

Résumé :

Compte tenu d'un environnement économique et social complexe, les marques sont à la recherche d'approches innovantes pour construire des relations affinitaires et à valeur ajoutée mutuelle avec leurs clients. Dans ce sens, le digital présente de nombreuses opportunités pour un meilleur ancrage de la marque dans l'écosystème relationnel. La présente recherche se base sur les enseignements de la littérature et la théorie du marketing relationnel pour appréhender la pertinence et l'efficacité des sites relationnels en termes de construction de sens. Une étude exploratoire est menée sur un échantillon de sites relationnels de marques du baby care à destination des mères de famille. L'approche méthodologique combine une analyse sémiologique ainsi que des entretiens individuels en profondeur. Les résultats mettent en avant l'importance de l'écosystème centré sur les attentes spécifiques des mères de famille et leur bébé au travers d'une hybridation des contenus et des dispositifs.

Mots clé : sites relationnels – mères de famille – baby care – e-CRM

Abstract:

In a complex economic and sociological context, brands growth and strength hinge on their capacity to develop and maintain relevant and value adding relationships with their customers. As an interaction channel, Internet seems to offer many opportunities for building grounded and fully articulated relationships. This research builds on relationship marketing theory to examine the relevance, consistency and effectiveness of e-crm websites in terms of meaning conveyance. The field study consisted in a semiotic analysis of many relationship websites of baby care bands especially those dedicated to digital mums, as an illustrative target. In addition to that, semi-structured in depth interviews are conducted to gain a comprehensive view of such relationship initiatives. The results emphasize the importance of brand grounding and relationship articulation within motherhood ecosystem.

Keywords: E-CRM - Engagement- meaning construction – semiotics - digital mums

Introduction

Dans un contexte de concurrence intense et de volatilité des comportements des consommateurs, les marques sont invitées en permanence à repenser leur stratégie et pratiques relationnelles. En effet, le succès et la pérennité des initiatives CRM résident essentiellement dans la capacité des marques à dépasser la logique transactionnelle au profit d'une interaction à valeur ajoutée mutuelle avec leurs clients (Greenberg, 2010). Ceci est d'autant plus nécessaire que la transformation digitale a ouvert de nouvelles opportunités de construction et de consolidation de la relation. Cette mutation s'est aujourd'hui accompagnée par les motivations identitaires et sociales des individus portées par le digital. Ainsi, les nouveaux moyens de communication numériques font évoluer les comportements des consommateurs ultra-connectés en quête de sens, d'interactivité, de recherche permanente d'informations ou encore de contenus à partager (Berthon et *al.* 2012).

C'est dans ce contexte que les initiatives e-CRM se sont développées dans le cadre de démarches relationnelles qui se veulent centrées sur le consommateur et en utilisant les ressources du net pour susciter une forte interactivité autour de la marque et l'offre de produits (Trainor, 2012). Dans cette nouvelle manière de parler aux consommateurs, les sites relationnels figurent en bonne place. Selon Volle et Florès (2005), un site relationnel a pour ambition d'instaurer un dialogue direct et régulier avec les consommateurs autour d'un thème fédérateur ancré dans le territoire de la marque. Ce défi est d'autant plus important pour les marques qui ne disposent pas de réseau de distribution propre et qui doivent s'assurer une place dans les choix des clients. Ainsi, au-delà des sites de marque qui ont pour vocation de véhiculer l'image institutionnelle et mettre en scène l'offre de l'entreprise, les sites relationnels s'attachent à proposer des contenus affinitaires et contextualisés à des cibles clairement identifiées en vue d'une meilleure satisfaction et fidélisation.

Les mères de famille figurent depuis quelques années parmi les cibles privilégiées des initiatives e-CRM. Elles suscitent un intérêt particulier de la part de nombreuses marques qui visent à les engager en proposant des contenus digitaux. On estime en effet, que les mères d'enfants de moins de 3 ans représentent près de 8 % de la population française totale et que le budget dédié à leur bébé s'élève en moyenne à 30 % des dépenses totales du foyer. Du point de point de vue socio-marketing, la maternité s'inscrit dans un contexte de rupture identitaire qui change le rapport des femmes à la consommation (Shouten, 1991 ; Kleine et Kleine, 1999 ; Commuri et Gentry, 2000). A la découverte d'un modèle éducatif assurant le

bonheur de leurs enfants, celles-ci investissent l'univers des marques en naviguant sur le net à la recherche d'avis et d'expériences faisant écho à leur quotidien, qui constituent des ressorts importants pour concevoir des stratégies de recrutement et de fidélisation (Burningham et *al.*, 2014 ; Kehily, 2014) . Dès lors, les marques trouvent dans ce public les aspirations profondes qui doivent inspirer la conception d'un site relationnel : être associé à un moment émotionnel fort dans la vie d'un individu et s'afficher comme un expert fournissant des recommandations attendues par une cible en quête de repères.

Cette reconnaissance des enjeux liés à l'univers bébé et l'émergence des sites relationnels qui en découle soulèvent différents questionnements. Quels sont les contenus proposés par les marques sur leurs sites relationnels pour répondre aux attentes des mères de famille ? En quoi ces contenus permettent de créer une relation privilégiée avec ce public ? Que nous apprend le e-CRM dédié aux mères de famille dans l'univers du baby care qui puisse être transposé ou extrapolé à d'autres contextes ? Plus globalement, comment le digital peut-il s'inscrire de manière fluide dans l'orchestration de la relation client sur ce marché ? Autant de questions auxquelles cet article cherche à répondre en examinant les enjeux relationnels portés par les mères de famille (1), au travers d'une méthodologie qualitative mêlant observation et entretiens (2) en relevant les principes sur lesquels se fondent les sites relationnels qui leur sont dédiés (3) et en dégagant des pistes de réflexion plus globales pour consolider la relation client dans les stratégies de e-CRM (4).

La cible des mamans : caractérisation et potentiel relationnel

Dans la quête des marques à détecter de nouveaux leviers pour recruter et fidéliser leurs clients, les mères de famille se laissent voir comme une population particulièrement intéressante à recruter et fidéliser. En effet, elles recherchent au travers de la consommation des modèles de construction identitaire (Carrigan et Szmigin, 2004 ; 2006). Dans ce contexte, les marques, porteuses de valeurs et de symboles, sont fortement sollicitées pour les aider à aborder leur nouveau rôle de maman.

Le comportement des mamans : entre représentations sociales et ancrage relationnel des marques

La mère de famille en tant que cible marketing a suscité de nombreuses contributions académiques pour cerner le rôle central qu'elle détient dans le domaine de la consommation.

Dans cet esprit, les recherches se sont attachées à examiner trois thématiques principales. La première d'entre elles porte sur le statut de la femme comme pilier de la famille (Blöss et Frickey, 2001). Gardienne du foyer, elle se trouve, en effet, au centre de nombreuses décisions qui ont trait aux achats de la famille : près de 83 % des achats courants sont réalisés par les mères de famille (Anteblian et Barth, 2011).

Le second volet des recherches concerne le rôle endossé par la mère de famille en tant que vecteur de transmission des modèles de consommation véhiculant un capital générationnel parmi les membres du foyer (Ladwein et *al.*, 2009). Plus concrètement, un consensus académique se dessine pour souligner qu'au travers de ses décisions et de ses comportements, la mère instaure des habitudes et des pratiques que ses enfants s'approprient pour définir leurs propres normes de consommation. Dans ce contexte, la dyade mère-fille a bénéficié d'un éclairage en particulier, dans le domaine alimentaire (Cutting et *al.*, 1999) ; dans le contexte de l'identité genré (Dano, Roux et Tissier-Desbordes, 2005), dans le cadre des enjeux identitaires liés à l'habillement (Decoopman, Gentina, et Fosse-Gomez, 2010), sur la diffusion de connaissances liées à la santé (Kessous et Chalamon, 2014) ou encore des objets marqués (Limerat 2013).

Enfin, un dernier courant s'intéresse aux ruptures identitaires et aux changements de consommation induits par le fait de devenir mère. Initié par les travaux de Moore-Shay et Lutz (1988) et Moore, Wilkie et Lutz (2002), ce champ a été récemment réactualisé compte tenu des évolutions sociétales centrées sur la sacralisation de l'enfant et les nouveaux enjeux de la parentalité (Cook, 2004 ; Ubrich, 2011). En la matière, les recherches convergent sur le fait que l'annonce d'une grossesse constitue un événement qui bouscule la vie des femmes. Dès lors, le bon développement du bébé *in utero* devient une préoccupation centrale qui conduit les futures mamans à modifier leur style de vie et habitudes de consommation (Banister et Hogg, 2006 ; Davies et *al.*, 2010). Ainsi, la plupart d'entre elles réduisent leur consommation de produits perçus comme nocifs pour la santé (alcool, cigarettes, bonbons...), se tournent vers des produits bio ou empreints de naturalité (fruits, légumes, lait...), des aliments supplémentés en fer ou en magnésium... commencent à s'intéresser à de nouvelles gammes de soins cosmétiques et à des lignes vestimentaires prenant en compte les changements corporels à venir (Paff Ogle, Tyner et Schofield, 2013). Parallèlement elles consultent de nombreux ouvrages et s'abonnent à des magazines dédiés à la maternité pour vivre pleinement cette expérience marquante dans leur existence (Ezan et Mazarguil, 2014).

Les modifications de leurs comportements de consommation présentent une telle ampleur que certaines enseignes à l'instar du distributeur américain Target se déclarent capables, simplement en examinant l'historique des achats du foyer, de savoir qu'une femme est enceinte sans que celle-ci ait préalablement renseigné la base de données clients (Minvielle et Griffoul, 2014).

Ces changements s'accompagnent d'une prise de conscience des mécanismes sociaux et symboliques attachés à la consommation. En effet, en devenant maman, les femmes n'achètent plus exclusivement pour elles ou pour leur couple mais aussi pour leur enfant à qui elles souhaitent donner le meilleur car il n'est pas seulement un être cher dont il faut s'occuper (Sevin, 2009). Il devient aussi un vecteur d'identité maternelle et de bonheur familial dont par exemple, le style vestimentaire, les pratiques alimentaires inculquées, les marques mises à sa disposition constituent le reflet des représentations de ce qu'est une bonne mère (Andersen, Sorensen et Kjaer, 2008). Selon Bailey (2008) les mères de famille partagent des attentes universelles : la sécurité et la santé de leur famille, le bonheur de leur enfant, l'économie de temps, la qualité des services proposés et la simplicité. Dans ce contexte, selon l'auteur, la consommation et les marques sont fortement mobilisées, pour les rassurer et simplifier leur vie quotidienne.

Or, ces ruptures identitaires relevées par les travaux académiques sont au coeur des réflexions managériales qui conduisent les responsables de marque à revisiter leur stratégie autour du sens accordé à la consommation par les clients. Au regard des attentes sociales et symboliques des jeunes mères de famille, les marques de grande consommation ont donc deux défis à relever. Le premier défi porte sur l'instauration d'une relation précoce avec les mères, dès l'annonce de leur grossesse, en s'imposant comme une marque complice et fiable centrée sur leurs préoccupations. Ceci est d'autant plus important que les mères changent rarement leurs habitudes de consommation quand le produit adopté convient à leur enfant. D'après le magazine LSA, 68 % des mamans conservent les mêmes produits d'hygiène et de soin tout au long du développement de leur bébé. Le second défi consiste à fidéliser et à engager cette cible en ayant un discours de marque ancré dans une volonté d'accompagner la maman à un moment clé de son existence allant de sa grossesse jusqu'à un stade accompli de la croissance de son enfant.

Ainsi, la temporalité de cette relation oblige les marques à réfléchir à des dispositifs CRM à forte valeur ajoutée. Dans cette perspective, le canal digital offre de nombreuses opportunités pour établir des liens étroits avec les mères de famille centrées sur les besoins de leur bébé.

Le canal digital : une ressource informationnelle et communautaire

En quête de repères et de conseils, les jeunes mères se tournent désormais vers des dispositifs digitaux (Ezan et Mazarguil, 2014). Selon l'enquête IPSOS menée en 2011, 78 % des mères de famille utilisent internet au moins une fois par jour. Ces connexions se fondent sur l'instantanéité et l'accessibilité des informations diffusées. La valeur ajoutée de ces informations repose sur le fait qu'elles sont consultables notamment en situation de mobilité ou dans des espaces interstitiels : attentes chez le médecin ou sur le lieu de travail dans les moments de baisse d'activité. Enfin, la consultation d'internet se conçoit également pour les mères comme un temps à soi en fin de journée quand les enfants sont couchés et que les tâches quotidiennes sont achevées. La plupart d'entre elles en profitent pour réaliser leurs achats, commander des produits associés à des offres promotionnelles (Sauty de Chalon et Smadja, 2014).

Toutefois, internet n'est pas seulement envisagé comme une source d'information ou comme une ressource permettant de gagner du temps mais également comme un espace de partage et d'échange (Toder-Alon et Brunel, 2012). Ainsi, les jeunes mères de famille sont majoritairement inscrites sur des réseaux sociaux : 62 % d'entre elles disposent d'un compte Facebook et échangent des informations avec leurs pairs. Ces conversations contribuent à la bonne réputation des marques qui sont bien évaluées par les internautes : 62 % des mères inscrites sur les réseaux sociaux déclarent parler positivement d'une marque à leurs amies quand elles en apprécient les produits et les services.

Face à ces différents usages numériques, il est donc essentiel pour les marques ciblant les mères de famille d'être présentes sur le net, de proposer des contenus en phase avec leurs préoccupations et d'adapter ces contenus aux supports numériques qu'elles utilisent. Ainsi, les sites relationnels autorisent une relation non fragmentée avec les consommatrices en articulant liens marchands et non marchands centrés sur l'attention accordée au bébé et au jeune enfant. Plus globalement, les sites relationnels se laissent voir comme des écosystèmes permettant de recruter les mères dès l'annonce de leur grossesse et de les garder dans l'univers de la marque jusqu'aux fameux 1000 jours de leur enfant (une date anniversaire marquant l'inscription à

l'école maternelle en France) en mobilisant une diversité de dispositifs et de discours. Néanmoins, si de nombreux articles d'obédience managériale insistent sur la nécessité d'intégrer le digital dans les actions CRM, force est de constater que les travaux académiques sont encore rares dans ce domaine. Ce travail vise donc à combler ce vide scientifique à partir d'une démarche qualitative de type exploratoire.

La méthodologie mise en place a pour objectif de relever les principes retenus par les marques pour interagir avec les mères sur leur site relationnel et d'alimenter une réflexion plus globale sur l'intégration du digital dans les dispositifs CRM.

Méthodologie mise en oeuvre

Collecte des données

Le protocole de recherche adopté se base sur une approche dyadique combinant deux études complémentaires. La première phase de l'étude consiste en un recueil de données sur la base d'une observation de quinze sites relationnels ciblant en priorité les mères de famille : Nestlé bébé, Evian Papa Maman, Pampers, Blédina, Guigoz, Mustela, NiveaBaby, Klorane, Gallia, Babybio, Hipp biologique, Milumel, Novalac, Bioderma et Mixa bébé. Ces sites ont été sélectionnés en raison de la variété des contenus proposés et de l'étendue des dispositifs relationnels mis en place pour susciter l'engagement des consommatrices. Un premier volet exploratoire a consisté à cerner les principes d'organisation de chaque site. Il a été prolongé par une analyse des contenus afin d'identifier les leviers utilisés par les marques pour créer du lien avec les mamans. Cette analyse a conduit à formaliser une grille permettant de comparer les sites afin de recenser un certain nombre d'invariants retenus par les marques dans cet écosystème relationnel.

La deuxième phase de collecte se fonde sur des entretiens semi-directifs et en profondeur menés avec trois responsables CRM dans l'univers du bébé qui ont développé des stratégies de social CRM pour les marques Guigoz, Nestlé et Evian. Cette phase a pour objectif de confronter les discours de ces responsables aux approches constatées lors de l'observation des sites relationnels et de mieux cerner les schémas cognitifs qui guident les managers dans la création de ces sites relationnels sur le volet stratégique (décision de conception et objectifs retenus, positionnement et ciblage...) et sur le volet opérationnel (ergonomie, arborescence des rubriques, choix des contenus, des discours, des narrations...).

Analyse des données

Le corpus obtenu *via* l'observation des sites relationnels est soumis à une analyse thématique scindée en trois catégories définies *a priori* : caractéristiques fonctionnelles liées au design et à la conception du site (structure et articulation des contenus, leviers d'activation du trafic, ergonomie de navigation, arborescence), caractéristiques communicationnelles (storytelling, discours mobilisés par la marque, dispositifs online et off line mobilisés) et caractéristiques conversationnelles (dispositifs sociaux, interface web au service de l'interaction humaine).

Ces premiers résultats et les catégories d'analyse choisies sont ensuite confrontés aux entretiens semi-directifs menés auprès des responsables CRM afin de saisir les déterminants cognitifs qui animent les marques qui souhaitent mettre en place un dispositif relationnel ancré dans le digital. Ces résultats ont été soumis à un codage inter-chercheurs afin de renforcer la validité des analyses obtenues. Ils ont été agrégés et débouchent sur une mise en perspective des différents systèmes fonctionnels, émotionnels et sociaux orchestrés par les marques sur les sites relationnels. Ils permettent de mettre au jour la diversité des contenus proposés à destination des mères de famille et conduisent à une réflexion plus globale sur la manière dont ces résultats peuvent être extrapolés à des marques en dehors de l'univers du baby care.

Principaux résultats

La création d'un univers de sens fondé sur une hybridation des contenus

L'univers des sites relationnels repose sur une hybridation des discours portés par trois parties prenantes : la marque, les mamans et les professionnels de la petite enfance. L'étude de terrain suggère que les sites relationnels s'affichent comme des espaces virtuels fédérant une intelligence collective centrée sur le bien-être du bébé et de sa famille. Ils constituent à ce titre, un dispositif CRM important pour les marques pour crédibiliser leurs liens avec les mères. Ainsi, les sites relationnels sont conçus au travers d'un prisme expertise/relationnel qui permet à la marque de révéler les nombreuses facettes opérationnelles qu'elle met à la disposition des mères de famille pour susciter son intérêt et l'entraîner dans une expérience globale autour de ces produits.

Cette hybridation des contenus fait apparaître quatre déclinaisons de la relation marque/mère. La première déclinaison concerne le volet « expertise ». Il est central dans l'approche client et représente la clé d'entrée du contact et de la relation privilégiée que la marque souhaite créer avec la mère de famille. Afin de légitimer cette expertise et donner confiance aux mères, les

marques recrutent des professionnels de la petite enfance qui apportent une caution à l'information diffusée. Ce discours crédibilisé par ces experts permet d'occulter le caractère commercial du site.

Néanmoins, celui-ci réapparaît au travers de la mise en scène de l'offre commerciale. Ce second volet permet de signifier aux consommatrices que la marque dispose de produits adaptés aux besoins du bébé et du jeune enfant, compte tenu des informations données par les experts. Ici, la marque reprend le contrôle de la relation en indiquant qu'elle connaît parfaitement l'univers du bébé et que ces connaissances sont cristallisées dans son offre commerciale.

Le volet « fidélisation » inscrit l'offre dans une logique CRM au travers d'un programme conçu autour de la connaissance client et de propositions adaptées à l'âge de l'enfant et aux attentes de la maman. Les programmes de fidélisation permettent également de recruter autour des produits une communauté de mamans qui dialoguent, partagent des conseils et des bons plans.

Enfin, le dernier volet s'inspire de l'esprit véhiculé par internet reposant sur des dispositifs récréatifs et ludiques. Ces quizz, des jeux-concours permettent de gagner des produits ou des points cadeaux ou simplement invitent les mères à participer juste pour que leur expertise de maman soit reconnue par les visiteurs du site.

En définitive, les sites relationnels sont conçus comme des univers imbriqués maillant informations commerciales et non commerciales avec un point d'orgue : la centration sur le bébé et le besoin d'attention qu'il véhicule envers sa maman.

Quand les marques pensent la relation digitale avec les mères ...

L'étude qualitative menée auprès des responsables CRM suggère que les sites relationnels sont conçus comme des dispositifs créateurs de valeurs contribuant à nourrir le capital de marque grâce à un champ d'actions élargi à des promesses sociétales qui tendent à effacer un ancrage purement commercial.

La posture empathique de la marque : de l'expertise au développement de la confiance

L'univers du baby care induit pour les marques de mener une réflexion sur la manière de s'insérer dans une triade composée de la maman, du bébé et de plus en plus souvent du papa sans apparaître comme intrusive. Cela nécessite de construire un système relationnel reposant sur trois piliers. Plus concrètement, il s'agit tout d'abord de créer une relation de service fondée sur une offre commerciale adaptée, de concevoir ensuite la marque comme un parcours initiatique permettant à la femme de construire son identité en tant que mère et d'intégrer enfin d'autres acteurs experts ou amateurs qui ont pour vocation de nourrir le territoire de marque. En d'autres termes, l'objectif est d'apparaître comme une marque référente qui s'insère naturellement dans le quotidien des mères de famille. De manière plus globale, les marques, au travers de leurs sites relationnels cherchent à créer un univers de sens en se fondant sur trois types de bénéfices ancrés dans la relation marque-maman-bébé.

En premier lieu, la marque fournit des bénéfices fonctionnels qui montrent que la marque est pragmatique, qu'elle connaît parfaitement les attentes des mères et qu'elle sait y répondre au-delà de son offre commerciale. Ainsi, les marques proposent des contenus pratiques alignés sur le cycle de vie et l'évolution du bébé pour faciliter la navigation sur le site. Ces contenus s'entendent comme un répertoire inépuisable de conseils et d'astuces pour remédier à des situations délicates vécues par la maman avec son enfant. Ces informations sont également destinées à lui faire gagner du temps et à lui proposer des solutions concrètes d'organisation au sein de sa famille. Les contenus proposés sont conventionnellement sous forme de rubriques découpées en fonction des âges du bébé. Les informations diffusées dans chacune de ces rubriques ont pour ambition de montrer à la mère qu'elle n'est pas seule et qu'elle peut compter sur la marque pour l'aider dans son quotidien.

Encadré 1 : Guigoz Parlons Bébé : une navigation du site fondée sur le développement du bébé

La navigation sur le site [guigoz.fr](https://www.guigoz.fr)¹ se fait en fonction des différents thèmes proposés par la marque. En premier lieu, on trouve un onglet sur la grossesse, essentiel pour les mamans enceintes puis différents thèmes en relation avec le développement du bébé sont proposés : « on communique », « on mange », « on joue », « on se détend », « un bébé, un arbre », « il était une fois GUIGOZ », « Mon espace ». Ces onglets regroupent des conseils et s'attachent à guider les internautes dans leur nouveau rôle de parents.

¹ <https://www.guigoz.fr/>

Dans ces pages de contenu, différentes interventions d'experts donne également la possibilité aux membres inscrits de poser des questions à une psychologue qui répond individuellement et par messagerie à chaque interrogation. La création de profil se fait rapidement et les informations recueillies par la marque permettent de cibler les internautes pour leur proposer des contenus affinitaires.

Le site propose également des bons de réduction sur les produits 2^{ème} âge et croissance et un programme de fidélisation *via* les « codes lapinous » présents sur les packagings de ces boîtes, des bons de réduction et différents produits pour bébé : jeux, peluches, produits de soin, etc.).

La marque met aussi en avant son opération « un bébé, un arbre » réalisée en coopération avec l'Office National des forêts. Cette opération, porteuse de sens et de valeurs permet à chaque bébé de parrainer la plantation d'un arbre et de contribuer à l'entretien des forêts en France. Elle vise à provoquer une confiance en jouant sur la métaphore de la préparation d'un meilleur futur pour les enfants. Guigoz propose ponctuellement des jeux concours. Par exemple, l'opération « petit mais grand parleur » a eu lieu entre juin et août 2012 en lien avec la campagne de communication « parlons bébé ». Le concours invitait les parents à filmer leur enfant en train de gazouiller et d'imaginer une traduction de leurs propos. Le concours a donné lieu à une centaine de vidéos postées et a généré un pic de visiteurs uniques sur le site. Il a généré une interactivité important entre les internautes. Un système de-emailing est également mis en place pour les parents inscrits sur le site. Ceux-ci reçoivent des emails lors des 6 mois et du premier anniversaire de leur enfant. La marque donne alors des conseils sur les besoins nutritionnels du bébé et tente de fidéliser lors du passage au lait 2^{ème} âge ou Croissance.

A ces bénéfiques fonctionnels viennent s'ajouter des bénéfiques émotionnels. En effet, Les marques font appel à l'émotion autour d'une trajectoire portant sur la sublimation de la découverte du bébé. Ainsi, le site relationnel constitue une scène expérientielle permettant de théâtraliser la palette des sentiments que provoque l'arrivée d'un enfant dans un foyer : attente et émerveillement de la naissance, fierté face à ses progrès, craintes des jeunes mères novices de ne pas adopter des comportements appropriés face aux besoins de leur bébé. Cela permet à la marque de créer une complicité avec la mère de famille en s'insérant dans un moment clé de construction des liens mère-enfant. Il s'agit alors d'apparaître comme une marque authentique qui s'affiche comme témoin et révélateur de cette relation intime tout en utilisant des technologies modernes et des dispositifs online et offline variés augmentant l'efficacité du CRM.

Encadré 2 : Nestlé Bébé : un programme de fidélisation conçu autour d'un dispositif communicationnel élargi

Le cycle du marketing relationnel chez Nestlé Bébé² semble étroitement lié, à l'image d'autres marques, à la nature de la cible ainsi qu'au cycle de vie du client. La marque s'adresse essentiellement à une population de jeunes mamans (25-35 ans). Il s'agit de manière générale d'une cible d'intérêt ponctuel dans le sens où la consommation de produits d'alimentation infantile va de 0 à 18 mois voire 24 mois maximum. Par conséquent, la marque se retrouve à recruter 100% de la cible tous les deux ans. L'âge du bébé est effectivement la principale variable en termes de big data et sa connaissance représente le déclencheur de la dynamique relationnelle.

En plus des enjeux liés au recrutement, le programme de fidélisation de Nestlé Bébé est construit autour de trois avantages principaux : avantages transactionnels, un volet dédié à l'engagement relationnel et enfin toute une partie de conseil en nutrition. Cette dernière partie est particulièrement plus importante pour les primipares que les multipares. L'arrivée du 2^{ème} ou 3^{ème} bébé amènent généralement les mamans à s'intéresser davantage à l'échange que simplement les conseils nutritionnels. En effet, de nouvelles attentes en termes de contenu de marque mais aussi de contenu généré par l'utilisateur apparaissent : comment gérer la jalousie entre les enfants...

L'orchestration du offline et du online est primordiale et vise à assurer un discours cohérent de la marque quel que soit le point de contact avec les clients. Le CRM, le community manager animant la fan page, les chefs de produit, les commerciaux ainsi que le service consommateurs travaillent en étroite collaboration.

S'agissant des résultats relatifs à la mise en place du site relationnel, Nestlé Bébé a pu constater de manière qualitative ainsi que quantitative une claire amélioration de la proximité avec la marque, la confiance à l'égard de cette dernière ainsi que des relations perçues comme étant plus émotionnelles et chaleureuses avec les clients. Cette évolution est principalement liée aux dispositifs interactifs : tests produits, dynamisation questions/réponses et blogging parental.

L'un des principaux défis à relever pour la marque est la capacité du dispositif technologique et mobile utilisé à répondre aux besoins urgents et précis d'une cible connectée, mobile et sociale. De même, il s'agit de faire évoluer les contenus de manière à intégrer davantage la cible des papas.

² <http://www.bebe.nestle.fr/>

Enfin un troisième levier concerne les bénéfices sociaux véhiculés sur les sites relationnels. Ils reposent sur des partages d'expériences coordonnés par la marque. Sur le site relationnel, les femmes reproduisent les liens sociaux qu'elles ont coutume de créer avec des réseaux de proximité (amies, voisines, collègues...) mais à une plus grande échelle en intégrant une communauté de mères qui se reconnaissent dans les commentaires de leurs paires. Une intelligence collective se structure autour de ce partage de conseils et d'astuces. Ces productions de contenus permettent à la marque de s'afficher comme un catalyseur de construction d'identité sociale en facilitant les échanges entre membres de la communauté et en encourageant les contenus créés par les internautes (*User Generated Content*) sur son site (Hanna et al., 2011 ; Kietzmann et al., 2011). Au sein de cette communauté, les mères de famille peuvent parler de leurs doutes et de leurs difficultés à appliquer les principes éducatifs qui véhiculent des images de mère parfaite. La marque ne juge pas et se montre bienveillante en hébergeant des témoignages qui permettent aux mères de se soustraire à ces pressions sociales.

Encadré 3 : Pampers³ : une marque fédérant les mamans autour d'un partage d'expériences

Le site relationnel Pampers a pour ambition d'enrichir le territoire de la marque en s'affirmant non plus comme un spécialiste des couches mais comme un expert en bébés. Cette expertise se laisse voir autour d'une prise de parole de la marque sur des thèmes tels que le développement, l'alimentation, la sécurité du bébé, le bonheur du bébé... des thèmes cautionnés et complétés par des professionnels de santé ou des spécialistes de la petite enfance. La navigation sur le site Pampers est organisée en fonction des étapes de la vie avec deux modules complémentaires consacrés à la maman : beauté, nutrition, bien-être et aux membres de la famille (papa, frères et sœurs, grands-parents...).

Le dispositif est largement alimenté par des liens sur les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, Pinterest sur lesquels les mères posent des questions ou donnent des astuces. Sur le marché américain, une application pour Smartphone « My Baby Registry » a été lancée en 2010 pour accroître la proximité de la marque avec son public.

Enfin, un contenu de marque intitulé « Babyboom les carnets de bébé »⁴ est présenté sous la forme d'un feuilleton séquencé en épisodes qui illustrent la vie quotidienne du bébé : le bain,

³ <http://www.pampers.com>

les transports, la sieste... Chaque épisode délivre des témoignages de jeunes parents qui font écho à la réalité vécue par toutes les mamans et fonctionnent comme un outil d'identification communautaire destiné à rompre avec le sentiment d'isolement de la mère engluée dans ses difficultés quotidiennes. Cette série contribue ainsi à animer la blogosphère des mamans qui agrémentent les saynètes proposées avec leurs propres anecdotes ou surenchérissent avec des conseils personnels.

Le cas Pampers laisse voir une porosité des contenus avec d'un côté la marque et son territoire, et de l'autre, les mères et leur univers familial. *Via* les contenus proposés, la marque encourage une co-création de la part des consommatrices. Ainsi, Pampers s'affiche comme un producteur de connaissances, un passeur d'expériences nourries à la fois par les discours des professionnels (les médecins, les experts de la petite enfance...) et par la prise de parole des consommatrices (les mères de famille). Plus précisément, la marque s'efface en tant qu'acteur économique pour adopter un schéma consumer to consumer avec une posture surplombante fédérant un partage de savoirs et faisant appel à une intelligence collective. Ce rôle d'animateur permet de véhiculer des discours considérés comme authentiques et davantage dignes de confiance que ceux qui sont délivrés par la publicité classique.

En définitive, pour Pampers il s'agit de cultiver une interactivité avec les consommatrices pour inscrire son territoire dans une relation qui s'enrichit chemin-faisant au gré des différents points de contact de la marque avec son public. En donnant la parole aux mères de famille, Pampers bénéficie d'un écosystème de solutions délivré gratuitement et cautionné par le fait que ces solutions ont été expérimentées par des pairs confrontés à des situations identiques, ce qui crédibilise son discours et lui permet de s'insérer de manière légitime dans le quotidien des mamans.

La reconnaissance de ces différents contenus par les mamans vise à construire une préférence envers la marque, un point d'ancrage important pour engager et fidéliser ce public cible. Plus concrètement, les sites relationnels instaurent une nouvelle manière de piloter la gestion client en valorisant une approche davantage centrée sur l'expérience avec la marque. Au regard de ce constat, les sites relationnels dans l'univers du baby care invitent à réfléchir à une nouvelle manière de concevoir la relation client au travers du digital.

Optimiser la relation par la valorisation et la sublimation de l'expérience avec la marque

Une stratégie CRM centrée sur l'humain

Comme le suggèrent les sites relationnels dans l'univers du bébé, l'intégration du digital dans la stratégie CRM offre une réelle opportunité aux marques d'établir des interactions plus humaines avec les clients. L'ADN et le degré d'empathie de la marque sont censés transparaître au travers de la conception et l'animation du site relationnel. Ceci passe par la consécration de services personnalisés misant sur la création de valeur et le prolongement de l'expérience avec la marque. La présence digitale des marques doit dépasser la logique réductrice de canalité, de mimétisme ou encore du "must have" pour considérer l'expérience client dans sa dimension la plus holistique (Malthouse et al. 2013). Ainsi, l'approche relationnelle doit être lancée très en amont (par exemple en période prénatale pour l'univers du baby care) de manière à initier une fidélisation consolidée garantissant une considération de la marque au moment où l'achat surviendra.

Une connaissance clients au service de l'empathie et la personnalisation

La connaissance clients constitue un levier incontournable pour l'optimisation de l'E-CRM et de l'expérience. Elle conditionne la capacité de la marque à garantir la pertinence de sa présence digitale ainsi que la pérennité de sa proposition de valeur. L'institutionnalisation et l'opérationnalisation de l'intelligence client suppose une réelle stratégie centrée sur le consommateur mettant le client au cœur de l'organisation et faisant fi des silos entre les différentes fonctions en interne (Cooper et al. 2008). L'accent est mis sur l'optimisation des flux d'informations clients et l'acheminement vers une base de données unique, centralisée et accessible aux différents services (Shah et al. 2006). Ceci suppose l'alignement de l'architecture de collecte d'informations sur le schéma cross-canal de la marque de manière à garantir la vision à 360° du client (Day, 2003). La connaissance clients doit donc s'appuyer sur l'identification des utilisateurs (inscription associée à des cadeaux, réductions,...), les opportunités de traçabilité du parcours et du contenu échangé ainsi que la capacité à capturer de l'insight aux moments opportuns grâce à la veille sociale. L'intelligence sociale offerte par le social media CRM est une source cruciale de données dans ce contexte. Ainsi, la connaissance clients doit favoriser l'ancrage et alignement du contenu du site relationnel et des interactions sur le cycle consommateur et client (par exemple : bébé et parents en intégrant non seulement les étapes de grossesse mais aussi celles de développement de l'enfant : croissance, développement cognitif, maturation du système immunitaire et progression métabolique).

Le service client social

Du point de vue des marques, le développement des sites relationnels semble répondre souvent à des objectifs de visibilité et de présence canal. Cependant, il convient de dépasser la simple approche marketing et communication pour intégrer la dimension service. En effet, l'intégration du social care joue un rôle prépondérant dans la création de valeur et la fidélisation des clients. Cette nécessité, comme le laisse voir notre étude, se justifie par le comportement des clients qui tendent de plus en plus à utiliser le social media pour poser des questions, indiquer leur satisfaction ou encore faire des réclamations. Ce *social customer service* constitue un axe important de la relation client car il accroît la confiance en la marque qui est central dans la mécanique de fidélisation.

Penser la relation au-delà du public

S'inscrire dans une relation de proximité continue avec les clients nécessite d'intégrer les environnements sociaux qu'ils fréquentent et de nourrir sa stratégie en étant à l'écoute des évolutions sociétales de son marché. Ainsi, dans l'univers du baby care, les marques ont compris que la famille ne cesse d'évoluer et que la société tend à substituer à la notion de parentalité celle de maternité. Ce constat les amène à ne plus exclure les pères de leur approche relationnelle et par conséquent de leur stratégie de communication digitale. En effet, les rôles sociaux au sein de la famille changent et de nombreux papas s'occupent de leurs jeunes enfants, prennent des congés paternité pour devenir pères au foyer, De même, certains d'entre eux n'hésitent à prendre la parole sur des blogs ou des forums de discussion pour afficher les doutes et les difficultés liés à leur place au sein de la famille.

Dans le même esprit, la plupart des marques dans l'univers du baby car, considèrent comme pertinent de penser la construction et la génération de contenu sous une approche globale intégrant l'ensemble des vecteurs de la stratégie d'influence des marques comme les prescripteurs, les sages-femmes ainsi que les pharmaciens pour certains produits. Au regard de ce constat, il convient de concevoir un CRM qui prenne en compte toutes les parties prenantes participant à la création de valeurs de la marque.

Conclusion

La digitalisation des activités commerciales engage des réflexions sur la manière de réinventer le CRM. Dans cet esprit, l'accompagnement du client et le service personnalisé semble être des options envisagées par les managers. Partant de ce constat, ce travail a cherché à comprendre les tenants et les aboutissements de ces approches en se penchant sur

l'univers du baby care pour lequel ces changements sont déjà mis en œuvre. Partir des préoccupations de la maman, des émotions suscitées par son bébé constituent des clés de ré-enchantement de la relation client sur lesquels les marques tentent de capitaliser au travers de sites relationnels dédiés qui ont été étudiés dans le cadre d'une étude de terrain exploratoire.

Les apports théoriques de ce travail portent sur une meilleure compréhension de la relation marque-client fondée sur une expérience holistique et engageante. Il montre comment l'expertise de la marque et les dispositifs relationnels doivent nourrir le social CRM. Les apports méthodologiques concernent la mise en perspective des contenus et des ancrages relationnels au travers d'une analyse sémiotique des sites relationnels. Sur le plan managérial, cette contribution invite les marques à s'inspirer du potentiel social et symbolique de la relation enfant/mère pour concevoir les dispositifs de E-CRM.

Toutefois cette étude exploratoire n'est pas exempte de limites. En particulier, nous avons cherché à mettre au jour les invariants des sites relationnels dédiés au baby care. Il conviendrait d'approfondir les résultats en menant une analyse comparative fine des sites étudiés afin de relever les différences d'organisation de la relation et de création d'expériences avec la marque. En outre, cette recherche s'est intéressée aux sites et à la manière dont les managers envisagent la relation digitale avec les mères de famille. Il conviendra de poursuivre les investigations empiriques en interrogeant les femmes afin de saisir leurs réactions face aux dispositifs de E-CRM qui leur sont proposés *via* les sites relationnels.

Références bibliographiques

- Andersen L.P., Sorensen E. et Kjaer M. B. (2008), Not too conspicuous, Mothers' consumption of baby clothing, *European Advances in Consumer Research*, 8, 94-98.
- Bailey M.T. (2008), *Marketing with Today's Mothers by Leveraging New Media and Technology*, Oregon, Wyatt-MacKenzie Publishing.
- Banister E. N. et Hogg M. K. (2006), Experiencing Motherhood: The importance of possible selves to new mothers, *Advances in Consumer Research*, 33, 343-344.

Barth I. et Anteblian B. (2011), La corvée des courses ordinaires : le cas de la mère de famille in *Les petites histoires extraordinaires des courses ordinaires, ethnographie des courses*, Coll. Societing, Cormelles-le-Royal, EMS, 47-66.

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K. et Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55, 3, 261–271.

Burningham K., Venn S. Christie I, Jackson T. et Gatersleben B (2014), New motherhood: a moment of change in everyday shopping practices? *Young Consumers*, 15, 3, 211-226.

Carrigan M. et Szmigin I. (2004), Time, uncertainty and the expectancy experience: An interpretative exploration of consumption and impending motherhood, *Journal of Marketing Management*, 20, 771-798.

Carrigan M. et Szmigin I. (2006), Mothers of invention: Maternal empowerment and Consumer convenience consumption, *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1122-1142.

Chen Q. et Rodgers S. (2006), Development of an instrument to measure web site personality, *Journal of Interactive Advertising*, 7, 1, 47-64.

Chen W-J. et Lee C. (2005), The impact of web site image and consumer personality on consumer behavior, *International Journal of Management*, 22, 3, 484-496.

Commuri S. et Gentry J.W. (2000), Opportunities for family research in marketing, *Academy of Marketing Sciences Review*, 8, 1-34.

Cook D.T. (2004), *The commodification of Childhood, the children clothing industry and the rise of the child consumer*, Duke University Press.

Cooper M. J., Gwin, C. F., et Wakefield, K. L. (2008). Cross-functional interface and disruption in CRM projects: Is marketing from Venus and information systems from Mars? *Journal of Business Research*, 614 , 292–299.

Cutting T. M., Fisher J. O., Grimm-Thomas, K. et Birch, L. L. (1999). Like mother, like

daughter: Familial patterns of overweight are mediated by mothers' dietary disinhibition. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 69, 4, 608-613.

Dailey L. (2004), Navigational web atmospherics: explaining the influence of restrictive navigation cues, *Journal of Business Research*, 57, 795-803.

Dano, F., Roux, E. et Tissier-Desbordes, E. (2005). De l'école au collège: Évolution des relations mère-fille dans le cadre de décisions d'achat. *IVème Congrès International Des Tendances Du Marketing En Europe, Paris*, 21, 22.

Davies A. Dobscha S., Geiger S., O'Donohue, O'Malley L. Protero A. Sorensen E.B. et Thomsen T. U. (2010), Buying into motherhood? Problematic consumption and ambivalence in transitional phases, *Consumption, Markets and Culture*, 13, 4, 373-397.

Day, G. S. (2003). Creating a superior customer-relating capability, *MIT Sloan Management Review*, 44, 3, 77-82.

Decoopman, I. Gentina, E. et Fosse-Gomez, M. (2010). La confusion des générations ? Les enjeux identitaires des échanges vestimentaires entre les mères et leur fille adolescente. *Recherche Et Applications En Marketing*, 25,3.

Ezan P. et Mazarguil I. (2014), *Maman, papa, la consommation et moi, Comment les marques créent de nouvelles relations en famille*, Cormelles Le Royal, Editions EMS.

Greenberg P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 25,6 , 410-419.

Hanna R., Rohm, A. et Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54, 3, 265-273.

Kehily M.J. (2014) For the love of small things: consumerism and the making of maternal identities, *Young Consumers*, 15, 3, 227-238.

Kessous, A., et Chalamon, I. (2014). La transmission de remèdes de grand-mères de mère en fille. *Décisions Marketing*, (76).

Kietzmann J. H., Hermkens K., McCarthy I. P. et Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54, 3, 241-251.

Kleine R.E. et Kleine S.S. (2000), Consumption and self-schema changes through-out the identity projects life cycle, *Advances in Consumer Research*, 27, 279-285.

LaSalle, D. et Britton, T.A. (2003), *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Ladwein R., Carton, A. et Sevin. (2009). Le capital transgénérationnel: La transmission dynamique des pratiques de consommation de la mère vers sa fille. *Recherche et Applications en Marketing*, 24, 2, 1-27.

Limerat J. (2013). *Contributions à la compréhension de la transmission d'objets marqués et non marqués de mère en fille: Approche dyadique*, Doctorat en Sciences de gestion, Université Aix-Marseille, 12 décembre.

Malthouse E. C., Haenlein M., Skiera B., Wege E. et M. Zhang (2013), Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House, *Journal of Interactive Marketing*, 27 (November), 270-280.

Manning H. et Bodine K. (2012) *Outside in: the power of putting customers à the centers of your business*, Amazon Publishing, Forrester Research.

Mick D. G. (1986), Consumer research and semiotics: exploring the morphology of signs, symbols, and significance, *Journal of Consumer Research*, 13, 2, 196-213.

Minvielle N. et Griffoul M. (2014), *What's Next ? Place à l'entreprise creative*, Paris, Pearson.

Moore-Shay E.S. et Lutz R.J. (1988), Intergenerational influences in the formation of consumer attitudes and beliefs about the marketplace: mothers and daughters, in M.J. Houston (coord.), *Advances in Consumer Research*, 15, Provo, UT, Association for Consumer Research, 461- 467.

Moore E.S., Wilkie W. et Lutz R.J. (2002), Passing the torch; intergenerational influence as a source of brand equity, *Journal of Marketing*, 66, 2, 17-37.

Novak T., Hoffman D. et Duhachek A. (2003), The influence of goal directed and experiential activities on online flow experience, *Journal of Consumer Psychology*, 13, 1/2, 3-16.

Novak T., Hoffman D. et Yung Y-F. (2000), Measuring the customer experience in online environments : a structural modeling approach, *Marketing Science*, 19, 1, 22-42.

- Paff Ogle J., Tyner K.E. et Schofield-Tomschin S. (2013), The role of maternity dress consumption in shaping self and identity during the liminal transition of pregnancy, *Journal of Consumer Culture*, 13,2, 119-139.
- Palmer J. (2002), Web site usability, design and performance metrics, *Information Systems Research*, 13, 2, 151-167.
- Palmer J. et Griffith D. (1998), Information intensity: a paradigm for understanding web site design, *Journal of Marketing*, 38-42.
- Sauty de Chalon M.-L. et Smadja B. (2014), *L'art du marketing to women*, Paris, Dunod.
- Sevin E. (2009), L'activité de consommation marchande dans le contexte de la première maternité : de l'anticipation à la prise de rôle de mère, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Lille 1, décembre.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. et Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Shankar V., Smith A. et Rangaswamy A. (2003), Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments, *Research in Marketing*, 20, 153-175.
- Shaw C. et Ivens, J. (2005), *Building great customer experiences*, Palgrave Macmillan, New York.
- Toder-Alon A. et Brunel F.F. (2012), Word-of-Moms: Producing Motherhood via Online Community Word-of-Mouth Conversations' Boston U. School of Management Research Paper No. 2012-19.
- Trainor K. J. (2012). Relating social media technologies to performance: A capabilitiesbased perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32, 3, 317–331.
- Ubrich L. (2011), *Les nouveaux parents. Enquête sur ces familles qui se réinventent*, Paris, François Bourin.
- Volle P. et Florès L. (2005), Potentiel relationnel et impact du site de marque sur la performance marketing, *Décisions Marketing*, 40, 39-50.