



CUSTOMER CENTRIC MEDIA POURQUOI ET COMMENT TRANSFORMER LES GROUPES DE PRESSE EN MÉDIAS « CUSTOMER CENTRIC » ?

AUTEUR



GUILLAUME RAOUX
guillaume.raoux@wavestone.com

Cette publication a été co-rédigée avec
 Grégory Hachin, François Leneutre
 et Dimitri Pierre-Justin.

Plus que jamais, la pérennité des groupes de presse tient à leur capacité à maximiser la vente de leurs contenus sur les médias digitaux. Si leurs marques et leurs rédactions sont des atouts essentiels, ils ne sont pas suffisants.

Les lecteurs attendent désormais d'eux une expérience client sans faille et à la hauteur de celle qu'ils se voient proposer par les *pure players* tels Amazon, Netflix ou Deezer... mais la majorité des groupes de presse est encore à la peine sur ce dernier point, avec des sites et des applications à l'origine conçus pour attirer une audience de masse vers leurs contenus gratuits plutôt que pour recruter et fidéliser des clients à leurs contenus payants.

Cette article décrypte la démarche de certains groupes de presse qui ont fait le choix de capitaliser sur l'expérience client proposée et de se transformer, à plus long terme, en médias « *customer centric* ».

MODÈLE GRATUIT OU MODÈLE PAYANT, IL FAUT CHOISIR

Constatant la baisse de leurs revenus issus des ventes physiques (publicité, ventes au numéro et abonnements), les groupes de presse ont historiquement privilégié un modèle de développement en ligne reposant largement sur la gratuité des contenus, la génération d'audience et le développement des recettes publicitaires. Si la tendance reste encore vraie, de plus en plus de journaux restreignent aujourd'hui l'accès à leurs contenus premium en ligne

Ce modèle hybride, combinant contenus gratuits et payants, montre déjà des signes de faiblesse

Les nouveaux revenus générés par la publicité et les ventes en ligne n'ont pas permis de compenser la baisse des recettes

physiques enregistrée par les groupes de presse, engendrant ainsi un repli de 13 % du chiffre d'affaire de la presse française entre 2010 et 2015.

Cela s'explique par une évolution du marché publicitaire en ligne plutôt défavorable aux groupes de presse, au moins pour deux raisons :

- / **La domination du marché publicitaire par les géants du net**, Facebook et Google s'accaparant désormais près de 40% du marché américain (dont 75% des nouveaux investissements)²,
- / **Une hyper fragmentation des audiences.**

Par ailleurs, ce modèle hybride historique reste fragile car reposant sur des revenus publicitaires soumis à une forte dose d'incertitude, par exemple en raison de la généralisation des *Adblocks* ou de la difficulté

croissante de mesurer précisément les audiences.

Une bipolarisation du marché en ligne (médias gratuits vs. médias payants) obligeant les groupes de presse à repenser leur modèle

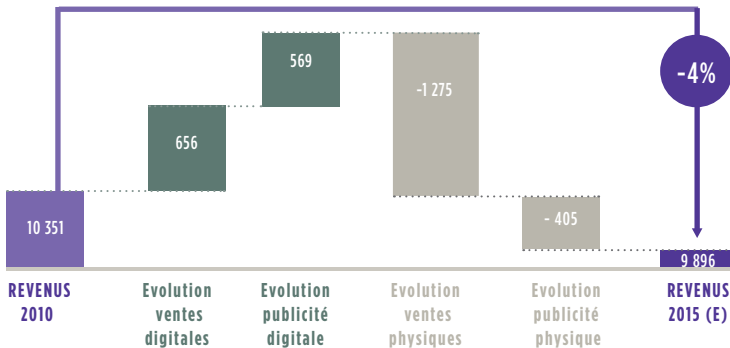
Ce modèle hybride, défendu par les groupes de presse, est également remis en cause par la bipolarisation croissante du marché entre les médias en ligne adoptant un modèle gratuit de type « *clickbait* » (Buzzfeed, MinuteBuzz, etc.) et ceux adoptant, à l'inverse, un modèle de type 100% payant (Médiapart, FT.com).

Cette tendance du marché génère des stratégies de *go-to-market* et des implications opérationnelles de plus en plus antagonistes et difficiles à concilier au sein d'un même média.

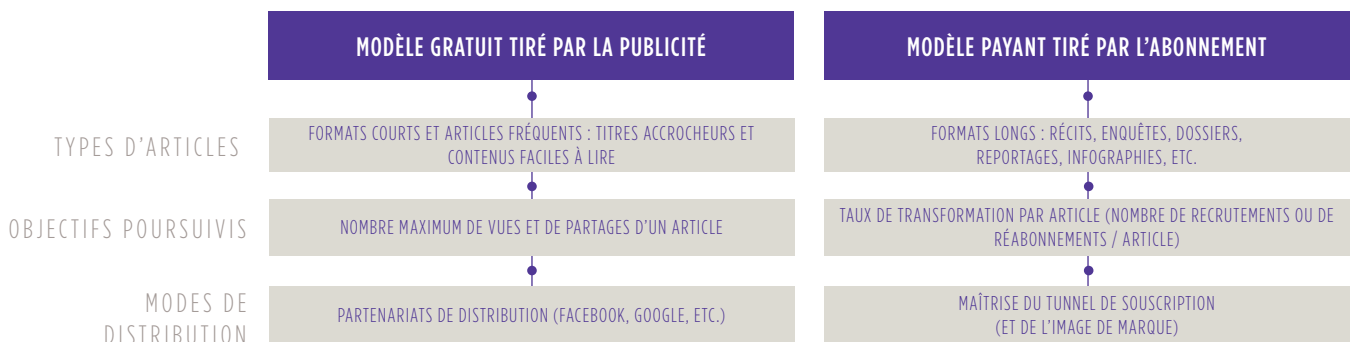
Dans cette perspective de choix, les groupes de presse peuvent généralement faire valoir deux atouts structurants plaidant pour un rééquilibrage du modèle hybride en faveur du modèle payant :

- 1 une marque très forte capable d'attirer de nouveaux clients
- 2 une rédaction capable de concevoir des contenus et services de qualité

Evolution des revenus de la presse quotidienne et magazine en France entre 2010 et 2015 (en M€)¹



Exemples d'implications opérationnelles associées aux modèles de presse en ligne gratuit et payant



¹Analyses Wavestone d'après PwC Entertainment & Media Outlook & World Press Trends

²D'après eMarketer et Kleiner Perkins Caufield & Byers

UN SUCCÈS DU MODÈLE PAYANT INTIMEMENT LIÉ À LA CAPACITÉ À OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT SANS FAILLE

Cependant l'attractivité de la marque et la qualité du contenu ne sont pas suffisants : à l'heure du digital, **les lecteurs attendent désormais le même niveau d'expérience client, sans faille, que celui proposé par les pure players digitaux de cet univers.**

Les groupes de presse sont aujourd'hui en retard sur ce terrain : leurs sites et applications sont conçus pour attirer une audience de masse vers des contenus gratuits et non pour recruter et fidéliser des clients à leurs contenus payants. Ainsi, les rubriques « abonnement » demeurent peu visibles, les tunnels de souscription restent optimisables, l'expérience d'usage des contenus payants est peu discriminante en comparaison des contenus gratuits, la prise en main des services ainsi que l'assistance sont parfois défaillants...

Toutefois, un certain nombre de groupes de presse se sont fixé pour objectif de se hisser au niveau des *pure players* digitaux, voire de les dépasser. Pour l'atteindre, ils procèdent généralement en deux temps :

- / Ils diagnostiquent les implications opérationnelles sous-jacentes d'une expérience client riche,
- / Ils mobilisent l'ensemble des collaborateurs autour de la construction d'un media « *customer centric* ».

Diagnostiquer les implications opérationnelles d'une expérience client sans faille

Un tel diagnostic des implications opérationnelles couvre généralement trois types de questionnements :

- / Quelle est l'expérience attendue par mes clients ?
- / Quelles optimisations apporter aux parcours clients (souscription, lecture, SAV) à court terme pour

développer significativement le recrutement, la fidélisation et la prescription ?

- / Quelles évolutions apporter à mon organisation, à moyen terme pour devenir un media « *customer centric* » à part entière ?

Pour répondre à ce triptyque de questions, les groupes de presse qui ont fait le pari d'une expérience client sans failles procèdent en trois étapes.

1. Ils interrogent leurs clients

Une enquête qualitative et quantitative, complétée par des analyses sur l'usage, permet de comprendre les attentes des clients en termes d'expérience :

- / Quelle est l'importance des différents attributs de l'offre dans la décision d'achat ?
- / Quels sont les irritants rencontrés lors des différents parcours clients ?
- / Quelles sont les raisons du non-usage des services proposés ?
- / Quelles sont les causes de résiliation et leurs poids respectifs ?

À titre d'illustration, cette phase exploratoire peut permettre de dégager plusieurs enseignements :

- / **Une communication claire**, presque pédagogique, des contours des offres digitales est un prérequis essentiel, pour convaincre les clients d'acheter ces contenus,
- / **La clé de l'engagement des lecteurs** (et de leur fidélité) réside dans un usage régulier et varié (en termes de supports et de services),
- / **La « fenêtre de tir » pour installer cet usage** est limitée dans le temps, les clients ont tendance à renoncer et résilier leur abonnement très rapidement en cas d'insatisfaction, y compris quand cette dernière est liée à une méconnaissance de l'offre,
- / **La « bonne connaissance » et la prise en main des services premium offerts** sont ainsi déterminantes et doivent être favorisées et pilotées par les éditeurs, y compris en construisant des scénarios dits « de rattrapage » pour les clients identifiés comme potentiels *churners* (abandonnistes),

QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION « CUSTOMER CENTRIC » ?

- / Une telle organisation adopte un modèle opérationnel basé sur l'anticipation et l'adaptation continue à son marché et ses clients.
- / L'organisation s'entend au sens large et concerne à la fois les processus, les pratiques, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise.
- / L'organisation « *customer centric* » représente par ailleurs le fondement d'une organisation dite agile. Cette dernière repose sur 4 principes clés, elle est :
 - **Centrée sur le client et ses besoins** : la satisfaction des clients et le taux d'usage sont les principaux KPIs. Les valeurs cibles sont définies en cohérence avec la promesse et l'expérience clients visées, de manière claire et partagée.
 - **Innovante (technologique/digitale)** : par exemple en instituant des temps de travail dédiés à l'innovation (projets personnels ou collectifs...)
 - **Collaborative** : ce sont les projets qui « drivent » l'organisation
 - **Décloisonnée** : la hiérarchie y est aplanie pour une plus grande agilité

/ **La résolution des problèmes** doit pouvoir s'effectuer en « autonomie » par les clients, nombre d'entre eux réclamant des outils de gestion du service en ligne (FAQ, espace client en ligne) plutôt qu'une hotline classique.

2. Ils analysent les parcours clients

Ces analyses permettent d'identifier les failles devant être traitées à court terme dans les parcours clients.

Il s'agit dans un premier temps de les cartographier par moments de vie et par canaux puis de conduire trois types d'audits complémentaires :

/ **Un audit de type « analytics »**, qui permet d'analyser l'évolution du trafic sur un parcours et d'identifier les points de fuites du trafic (quand les clients renoncent à aller au bout du parcours prévu),

/ **Un audit de type « ergonomie »**, qui a pour but de comprendre l'origine de ces pertes de trafic en analysant l'ergonomie des pages web où sont localisées les fuites (*heat maps* et *scroll maps* alimentent cet audit),

/ **Un audit de type « marketing »**, qui vise à analyser les parcours clients du point de vue des clients représentatifs des différents segments (méthode des *personae*) afin d'identifier les irritants majeurs sources de fuite de trafic, avec une attention particulière apportée à la cohérence des messages marketing.

À titre d'illustration, ce type d'analyse permet aux groupes de presse de prendre conscience :

/ Qu'ils ont la possibilité, via des évolutions souvent mineures - clarification des messages ou simplification du parcours - d'augmenter significativement le taux de conversion de leurs tunnels transactionnels (inscription, abonnement, voire e-commerce) et ainsi de mieux valoriser l'audience présente sur leurs sites et applications,

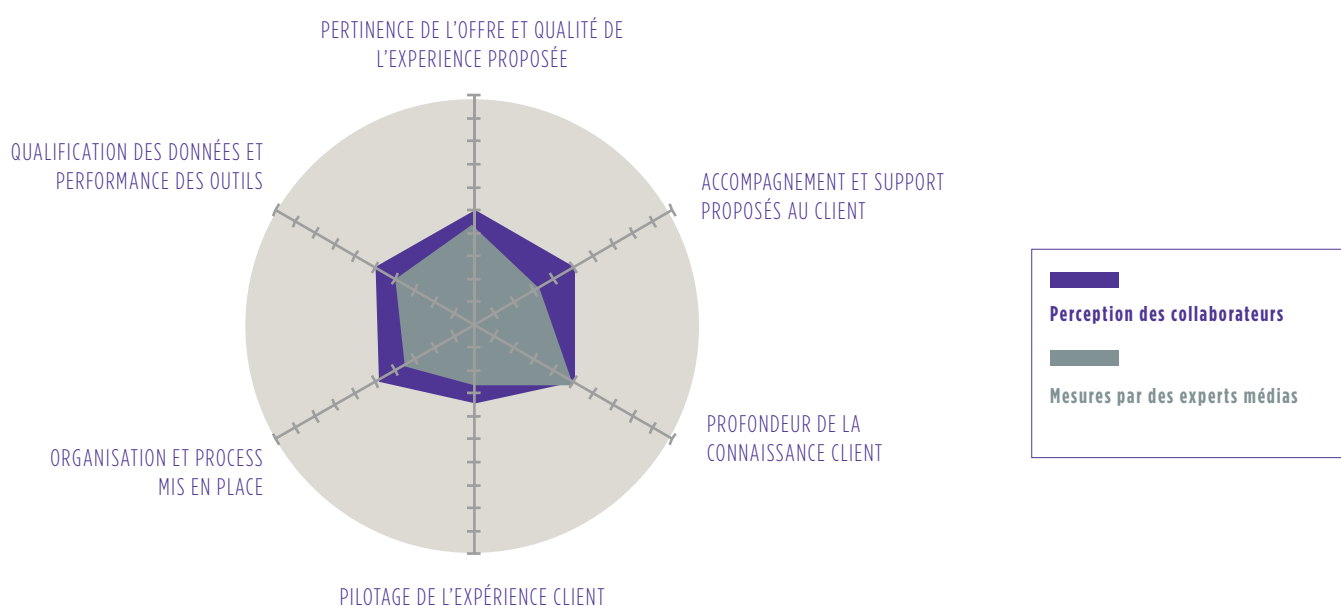
/ Qu'en personnalisant les tunnels d'inscription ou abonnement en fonction de la provenance d'un prospect (via les réseaux sociaux ou après la lecture de plusieurs articles consécutifs), ils peuvent également améliorer les taux de conversion,

/ Que pour améliorer l'expérience de consommation et l'usage des contenus payants, ils doivent adresser en priorité certaines problématiques techniques : authentification systématique des abonnés, téléchargement rapide des formats PDF (encore largement consommés) ou stabilité des applications mobiles.

3. Enfin, ils comparent leur organisation aux meilleures pratiques observées en matière de « customer centricity »

Les groupes de presse peuvent évaluer leur niveau de maturité en benchmarkant leur organisation sur différents aspects (connaissance client, pilotage de l'expérience client, outils et gestion des données, structure et modes de fonctionnement, etc.). Ils identifient ainsi les évolutions nécessaires pour replacer le client au centre des préoccupations de tous : des équipes de rédaction à celles de la régie, en passant par les équipes marketing et fidélisation.

Illustration de l'analyse de la maturité de l'expérience client au sein d'un groupe de presse



Certains écueils sont régulièrement observés à ce stade de la démarche :

- / **Des pratiques pour améliorer les parcours clients en ligne qui restent à optimiser** : pratique de l'A/B Testing à généraliser, usage encore partiel des web analytics (par ailleurs rendu difficile par la coexistence de plusieurs solutions dans des écosystèmes multiplateformes,
- / **Un manque de maturité important dans la connaissance client**, avec une faible exploitation des données

d'usage individuel et une absence fréquente de score client permettant d'anticiper certains comportements clés (*churn*, *appétence*, etc.),

- / **Un écosystème data en construction** mais dont l'exploitation est souvent freinée par un déficit de matière première : données qualifiées (CSP, coordonnées, comportementales, e-commerce, centres d'intérêts...), vision unique du client (indépendamment des canaux) ou encore besoins des métiers (exprimés clairement via des *use cases*),

- / **Une « Voix du client » trop souvent absente** dans les projets structurants (nouvelle offre, nouveaux services, refonte de site ou de rubrique, nouveaux parcours clients) : par exemples les indicateurs clients (*Net Promoter Score*, taux de conversion, taux d'insatisfaction, indicateurs d'engagement, etc.) sont très régulièrement absents des tableaux de bord de pilotage des entreprises. Construire un média « *customer centric* ».

CONSTRUIRE UN MÉDIA « CUSTOMER CENTRIC »

À l'issue de cette phase de diagnostic, une série de thématiques d'amélioration de l'expérience client est établie.

Illustration des thématiques d'amélioration de l'expérience client



L'enjeu consiste désormais à construire une vision partagée, au sein du groupe de presse, des actions à mener sur chaque thématique à court, moyen et long terme. Sur la base de ces actions priorisées (en fonction de leur faisabilité et de l'impact escompté), il est alors possible de construire un programme d'expérience client mobilisant les principaux contributeurs.

Le succès de ce programme de transformation réside dans cinq facteurs clés de succès principaux :

- 1 **Une vision claire et partagée par toutes les parties prenantes** de l'organisation, y compris par la rédaction qui sera très largement impliquée dans les évolutions de l'offre digitale,
- 2 **Un sponsoring fort et disponible**, pleinement mobilisé pour porter le programme, et membre du comité de direction pour faciliter la prise de décision,

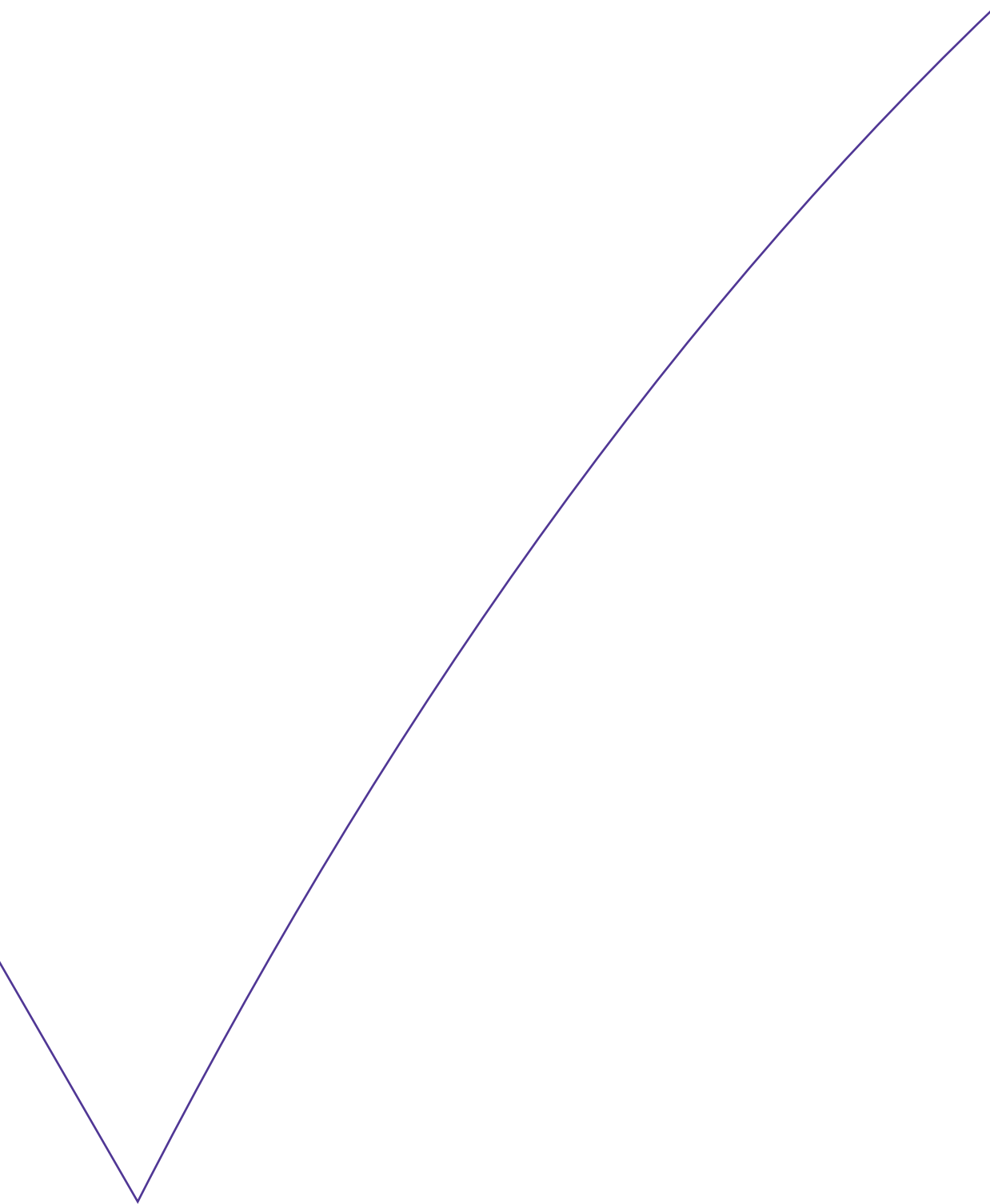
- 3 **Une déclinaison transverse** dans la mise en œuvre du programme qui embarque l'ensemble des équipes (rédaction, régie, marketing, technique, DSI, expérience digitale, etc.),

- 4 **Une priorisation efficace des actions** qui privilégie les *quick-wins* ayant un impact direct et mesurable sur les ventes (par exemple l'amélioration des tunnels de souscription). L'objectif étant de « célébrer » rapidement les premiers succès pour conserver la dynamique de changement sur le moyen et long terme,

- 5 **Une nécessaire réflexion sur la proposition de valeur** (optimisation ou refonte). Elle reste le principal levier d'attraction et de fidélisation des clients, avant même l'expérience proposée.

Au-delà des bénéfices directs générés pour les groupes de presse, **la mise en place d'un programme de transformation vers un média « customer centric », permet également de mobiliser l'ensemble des équipes via une démarche de travail transverse** encore souvent peu habituelle dans ce secteur. Ce fonctionnement « en mode projet » permet d'installer **une dynamique favorable pour soutenir la transition des groupes de presse** vers une organisation à la fois centrée sur le client et capable de s'adapter aux évolutions du marché.





WAVESTONE

www.wavestone.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.