

Master Marketing-Vente
Master 2 « Chef de Produit » - en apprentissage
Promotion 2019 - 2020

MEMOIRE

**La perception et la réduction du risque lors de l'achat d'une nouvelle
technologie : le cas du Cloud Computing**

Auteur

Anaëlle KEMBY

Tuteur pédagogique

Marie-Laure MOURRE

Maître d'apprentissage

Pierre GIRBON

Entreprise

Hub One

**Continental Square 1 - Bâtiment Mercure, 2 Place de Londres,
93290 Tremblay-en-France**

« Je certifie sur l'honneur que le présent mémoire est le fruit d'un travail personnel et que toute référence directe ou indirecte aux travaux de tiers est expressément indiquée. Je demeure seul(e) responsable des analyses et opinions exprimées dans ce document : l'IAE et l'université Paris-Est Créteil n'entendent y donner aucune approbation ni improbation »

Mémoire soutenu à l'IAE Gustave Eiffel, Université Paris-Est Créteil	Fait à : le :	Signature étudiant(e)
--	----------------------	-----------------------

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toute l'équipe pédagogique de l'IAE Gustave Eiffel pour les connaissances transmises lors de ma formation et particulièrement ma tutrice, Madame Marie-Laure MOURRE, pour ses conseils et son suivi tout au long de l'écriture de ce mémoire.

Je remercie sincèrement l'entreprise Hub One, et plus particulièrement la Business Line Data, pour m'avoir accueilli et permis de réaliser mon apprentissage pendant deux ans dans le cadre de ma formation Master Marketing Chef de Produit.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers mon maître d'apprentissage, Monsieur Pierre GIRBON, pour les nouvelles compétences qu'il m'a permis d'acquérir, pour sa disponibilité tout au long de mon parcours, ainsi que son aide et son soutien dans la réalisation de mes missions. Je le remercie pour la confiance qu'il m'a accordée et ses conseils judicieux qui m'ont permis de mener à bien mon travail et de découvrir le métier de Chef de Produit.

En outre, je remercie tous les membres de mon équipe pour leur accueil chaleureux, leur bonne humeur et leur soutien. J'adresse mes remerciements à tous les collaborateurs de l'entreprise avec qui j'ai été amenée à travailler.

Je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Je garde un excellent souvenir de mon apprentissage à Hub One qui constitue une expérience enrichissante pour mon parcours professionnel.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
CHAPITRE DE CADRAGE	12
1. REVUE DE LITTÉRATURE	14
1.1. Entre tendance et crainte : étude de la perception des risques des entreprises envers une nouvelle technologie	14
1.1.1. La perception du risque envers les services Cloud Computing.....	14
1.1.2. La réduction du risque perçu des services Cloud Computing	19
1.1.3. L'établissement d'une relation de confiance entre le fournisseur de services Cloud et le client	22
1.2. L'étude de l'expérience utilisateur, une dimension importante pour un fournisseur de solutions Cloud Computing	26
1.2.1. L'acceptabilité d'une nouvelle technologie par l'utilisateur	26
1.2.2. La résistance au changement complexifie l'acceptabilité du Cloud	29
1.2.3. Une stratégie de vente tournée vers l'utilisateur final de la solution Cloud Computing.....	32
2. MÉTHODOLOGIE	35
2.1. Pourquoi choisir une étude qualitative ?.....	35
2.2. Pourquoi choisir l'entretien individuel ?	35
2.3. La préparation du matériel de collecte : le guide d'entretien	36
2.4. Le choix de l'échantillon	40
2.5. Les conditions de déroulement de l'enquête	43
2.6. Le traitement des données	43
3. ANALYSE DES RÉSULTATS	44
3.1. La représentation mentale des services Cloud des répondants.....	44
3.2. Les moyens pour réduire l'écart entre la perception du client et la réalité.....	51
3.3. Les moyens pour inspirer confiance aux clients à travers les campagnes de communication	53
3.4. Les techniques pour convaincre les utilisateurs finaux d'utiliser le Cloud	60
4. DISCUSSION	64
5. RECOMMANDATIONS	66
5.1. Développer la notoriété du fournisseur	66
5.1.1. Auprès des entreprises.....	66

5.1.2. Auprès des utilisateurs	69
5.2. Etablir une relation de confiance entre les clients et les fournisseurs de Cloud pendant le parcours d'achat et post-achat	72
5.2.1. Améliorer son image de marque par le biais d'internet	72
5.2.2. Améliorer la relation avec les clients	74
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE	79

INTRODUCTION

Dès le début des années 2000, les entreprises françaises ont commencé à suivre la tendance de la digitalisation. A la recherche d'un gain de productivité et de performance, elles ont introduit progressivement des nouvelles technologies digitales pour faire évoluer leurs méthodes de travail. De nombreuses applications voient le jour pour simplifier le travail des employés ou même améliorer les relations avec les clients. De nouveaux supports tels que les tablettes numériques et les smartphones viennent révolutionner les outils de communication. Il est désormais possible d'échanger des informations en étant mobile et plus seulement avec un ordinateur fixe. Les données des entreprises sont stockées de plus en plus dans des machines et plus archivées physiquement sur papier. Une nouvelle technologie a également fait surface, c'est le Cloud Computing. Ce service de stockage virtuel permet aux utilisateurs d'accéder à de nombreuses ressources quand ils le souhaitent et n'importe où grâce à une simple connexion internet. Les fournisseurs de services Cloud les plus connus dans la sphère professionnelle sont Amazon Web Services, Microsoft Azure et Google Cloud Platform. Ces derniers conservent les documents dématérialisés dans leurs data centers situés en France ou à l'étranger.

Avec le temps, les attentes des sociétés envers le digital évoluent pour faire face à de nouveaux enjeux. Tout d'abord, la sécurité de ses propres informations est devenue primordiale. Que ce soient des données internes sur les produits ou services vendus ou en cours de lancement, sur des clients ou même des fournisseurs, elles sont au cœur de la stratégie d'une entreprise. Ce sont les éléments qui lui permettent de se différencier. Leur stockage ne doit donc pas être négligé et doit être tenu secret.

Or une entreprise n'est pas à l'abri d'une catastrophe naturelle. Des événements, tels que des inondations, des mouvements de terrain ou encore des tempêtes, pourraient faire sombrer une société qui aurait stocké toutes ses données physiquement dans ses locaux. Ce type d'incidents peut être évité en sauvegardant les informations dans de multiples lieux, et notamment dans le Cloud.

Ensuite, les entreprises utilisent le digital pour améliorer le bien-être de leurs salariés. Que ce soit pour équiper les travailleurs mobiles, tels que les commerciaux, ou les employés en télétravail, elles ont besoin de rendre disponible leurs données facilement et rapidement.

Le Cloud Computing est la nouvelle technologie qui permet de répondre à toutes ces différentes attentes. En plus de stocker des documents, il permet d'accéder à des applications

et prend en charge leurs évolutions. Les entreprises font des économies car elles ne dépendent pas de temps, ni d'argent à maintenir les logiciels à jour, et sont donc plus productives.

Or cette connectivité n'est pas bien perçue par tous. Selon une récente étude du cabinet IHS Markit menée dans huit pays, y compris en France, trois entreprises sur quatre abandonnent leur transition vers le Cloud. Malgré les nombreux avantages proposés, les entreprises perçoivent un risque dans l'utilisation de cette technologie.

Un facteur menace la sécurité des données et pourrait expliquer la crainte des sociétés envers le Cloud. Nous pouvons nous rappeler du ransomware WannaCry, une attaque informatique mondiale, qui a atteint près de 300 000 ordinateurs dans 150 pays en 2017. Des milliers d'entreprises ont été touchées et contraintes à verser de l'argent aux cybercriminels. Que ce soit pour obtenir de l'argent, décrédibiliser l'image d'une entreprise, l'espionner ou détruire ses données, les actes cybercriminels ne diminuent pas avec le temps. Selon une enquête du CESIN (Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique) menée en 2019, 80% des entreprises françaises ont subi au moins une cyberattaque en 2018. La digitalisation augmente le risque de se faire attaquer pour les entreprises. 98% d'entre elles pensent que la sécurité de leurs données est impactée par la transformation numérique, notamment l'utilisation du Cloud. Un expert en cybersécurité Proofpoint a démontré que 85% des organisations ont été attaquées au moins une fois en 2019 par le Cloud¹. Même si les attaques n'ont pas forcément abouti, les entreprises ne sont pas rassurées.

Ce facteur n'est pas le seul à faire douter les clients lors de l'achat d'un service Cloud. Pour le vendre, les marketeurs doivent être en mesure de rassurer les clients sur d'autres craintes liées au digital telles que le risque de non-confidentialité des données ou encore l'expérience utilisateur. En effet, un salarié peut s'opposer à l'utilisation d'une nouvelle technologie, en raison de la difficulté à gérer un nouvel outil ou pour ne pas changer ses méthodes de travail.

Vendre un service Cloud nécessite la mise en place d'une stratégie marketing qui permet de rassurer les clients selon leurs attentes face au digital et aussi selon la perception des utilisateurs finaux. Rappelons également que dans le secteur du B to B², le parcours de vente est plus complexe que dans le B to C³. Plusieurs personnes sont amenées à prendre la décision

¹ Etude menée en 2019 par Proofpoint sur les cyberattaques dans le Cloud, sur un échantillon de 20 millions de comptes utilisateurs dans un millier de services Cloud.

² Business to Business

³ Business to Consumer

d'acheter pour leur entreprise. Chaque personne peut avoir une perception du risque différente et peut empêcher la conclusion d'une vente.

Choix de la problématique et objectifs de recherche

La problématique de ce mémoire est la suivante :

Comment transformer un risque perçu sur une nouvelle technologie en opportunité de vente en s'appuyant sur les attentes des entreprises et l'expérience utilisateur ? : le cas du Cloud Computing

A travers ce travail, nous pourrions étudier le principe de la perception du risque envers une nouvelle technologie et montrer en quoi cela peut influencer une vente. Les objectifs du mémoire sont :

- **Identifier et comprendre les raisons qui poussent les entreprises à abandonner leur transition digitale vers le Cloud** : Il s'agit de découvrir les facteurs qui contraignent les prospects de ne pas acheter cette nouvelle technologie et également ceux qui empêchent les clients de devenir fidèle.
- **Etudier les facteurs de réduction du risque perçu sur une nouvelle technologie** : Les recherches montreront quels moyens rassurent les clients et réduisent les risques perçus sur le Cloud. Ces facteurs pourront être utilisés par les marketeurs pour reconquérir des clients perdus ou convaincre des prospects.
- **Comprendre l'importance d'une relation de confiance entre un fournisseur de solutions Cloud et une entreprise cliente dans le processus d'achat** : Selon Christine Moorman, une experte en Marketing, la confiance est "*la volonté de compter sur le partenaire dans l'échange*".⁴ L'objectif sera donc de comprendre quels éléments permettent de montrer au client qu'il est soutenu lors de son achat et après la vente pour le fidéliser.
- **Explorer les besoins des utilisateurs finaux du service Cloud** : Le but est de comprendre précisément les raisons qui amènent les salariés à accepter une nouvelle

⁴ Source : Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, Christine Moorman (1992)

technologie. L'étude de l'expérience utilisateur permettra de mieux déterminer les risques perçus face au Cloud. Elle permettra d'améliorer la stratégie marketing des acteurs de ce nouveau service.

Contributions de la recherche

Ce mémoire présente plusieurs avantages.

D'un point de vue **théorique**, il permettra d'avoir une meilleure compréhension du comportement d'un acheteur du secteur B to B. L'étude sur la perception des risques d'un produit ou d'un service peut s'appliquer à plusieurs secteurs et alimenter certaines recherches. Plus précisément, nous pourrions explorer le processus d'achat et étudier les variables influençant la phase de décision chez un client. Nous pourrions savoir quelle stratégie marketing mettre en place pour réduire la perception du risque. L'étude déterminera également le rôle de l'utilisateur final dans l'acquisition d'une nouvelle technologie et montrera si sa perception du risque individuel influe sur la vente.

D'un point de vue **managérial**, savoir adapter sa communication avec les clients B to B pour les rassurer est essentiel. Cela permettra d'augmenter le nombre de ventes et surtout de ne pas perdre des clients. La recherche permettra aussi d'apprendre à fidéliser les entreprises en déterminant et réduisant les risques qu'elles perçoivent sur les nouvelles technologies. Connaître les facteurs qui influencent la perception du risque sur le Cloud sera utile pour les fournisseurs de solutions Cloud et les autres acteurs du secteur tels que les opérateurs de technologies digitales.

Plan du mémoire

Dans une première partie, nous nous intéresserons aux apports sur le sujet dans la littérature.

Nous étudierons la perception du risque envers une nouvelle technologie en se concentrant sur la définition de la perception du risque en marketing, puis le processus de réduction du risque et la méthode pour établir une relation de confiance entre le client et un vendeur.

Ensuite, nous explorerons le concept de l'expérience utilisateur en introduisant la théorie de l'acceptabilité d'une nouvelle technologie, ensuite la résistance au changement, pour enfin mieux déterminer ce qu'apporte la perception d'un utilisateur.

Dans une deuxième partie, nous ferons une enquête qualitative auprès de plusieurs acteurs.

Nous poursuivons par l'analyse de la méthodologie de l'étude terrain, l'analyse des résultats pour ensuite aboutir aux recommandations.

CHAPITRE DE CADRAGE

Qu'est-ce que le Cloud Computing ?

Comme expliqué dans l'introduction, le Cloud Computing est une nouvelle technologie qui se veut devenir indispensable pour répondre aux besoins de connectivité des entreprises et des particuliers.

Commençons tout d'abord par le définir. Le Cloud Computing, traduit par "l'informatique en nuage" en français, est une plateforme technologique qui permet de fournir des services informatiques, d'accéder à des applications et à des logiciels, ou encore de stocker des données virtuellement par le biais d'internet. Il existe trois types de modèles de services du Cloud Computing :

- **Infrastructure-as-a-System (IaaS)** : il permet d'offrir un système d'exploitation⁵ en ligne aux consommateurs. Ce type de service cible les professionnels techniques qui ont la volonté d'installer eux-mêmes des logiciels et matériels informatiques dans le Cloud.
- **Platform-as-a-Service (PaaS)** : ce modèle fournit l'accès à toutes ressources nécessaires pour développer une application. Il est donc utilisé par les développeurs.
- **Software-as-a-Service (SaaS)** : ce service offre aux clients une plateforme complète donnant accès à de nombreuses applications prêtes à l'emploi. Le fournisseur de services Cloud met à jour chaque service proposé aux consommateurs. Ces derniers n'ont pas à se préoccuper des mises à jour à réaliser et ont seulement besoin d'une connexion internet pour y accéder.

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, nous nous concentrerons sur le modèle Software-as-a-Service car c'est celui-ci qui est principalement vendu aux entreprises.

Ensuite, il existe deux types d'infrastructures du Cloud :

- Le **Cloud Privé**, qui est réservé à une seule entreprise. Pour s'y connecter, la société passe par son propre réseau interne et gère elle-même ses spécificités.
- Le **Cloud Public**, comme son nom l'indique, il est destiné à l'usage du public. Toutes les entreprises clientes y accèdent et y stockent leurs données dans les datacenters des fournisseurs de services Cloud publics. Les plus connus sont ⁶Amazon Web Services

⁵ Système d'exploitation : ensemble de programmes qui permettent de fournir les ressources d'un ordinateur. Par exemple, Windows, Mac OS ou Linux sont des systèmes d'exploitation.

⁶ Etude faite par AFP le 16 février 2020 : "Le cloud, business invisible, indispensable et lucratif"

(avec près de 30 à 50% des parts de marché), Microsoft Azure (avec environ 15% de parts de marché) et Google Cloud Platform (avec près de 6% des parts).

Dans le cadre de nos recherches, notre objectif est d'étudier la perception du risque des Cloud publics.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Entre tendance et crainte : étude de la perception des risques des entreprises envers une nouvelle technologie

1.1.1. La perception du risque envers les services Cloud Computing

Les avantages et les risques perçus sur le Cloud Computing

Maintenant que nous avons défini le Cloud Computing, nous pouvons nous concentrer sur les fonctionnalités de ce service qui répondent aux attentes des entreprises.

Les clients apprécient le Cloud pour l'avantage financier qu'il procure. En ne gérant ni l'installation, ni les mises à jour des applications et logiciels, les entreprises réalisent des économies et réduisent leurs coûts d'achat et de maintenance (*Gangwar, Date, Ramaswamy - 2015*). Les clients limitent aussi le risque d'avoir un virus sur leurs ordinateurs en téléchargeant des nouveaux logiciels. Plusieurs auteurs ont relevé la rapidité et la simplicité du Cloud pour récolter et transmettre des données rapidement (*H Chi, H Yeh et W Hung – 2012 ; Haslinda Hassan - 2017*). Les collaborateurs d'une entreprise peuvent accéder à des informations n'importe où, avec n'importe quel support ; il leur suffit uniquement d'avoir une connexion internet (*Rayport et Heyward - 2009*).

Nous pouvons voir que le Cloud est considéré comme une nécessité pour les entreprises de n'importe quel secteur (*Yeboah-Boateng et Essandoh - 2014*). Pourtant, la perception des risques empêche de nombreuses sociétés de franchir le cap et d'adopter le Cloud.

Intéressons-nous à la définition du risque et à sa perception en général avant de centrer les recherches sur le Cloud. Le concept du risque perçu a été introduit par Bauer (1960). Il l'a défini comme étant "le degré avec lequel le client ressent de l'incertitude et les conséquences associées avec leurs actions". Un produit ou un service est perçu comme risqué si le client ne peut pas anticiper avec certitude les conséquences de son utilisation.

Il existe deux composantes dans le risque : la perte liée à l'achat (si l'objectif de l'achat n'est pas atteint pour le client) et l'incertitude (la peur liée à ce qui est imprévisible).

De nombreux auteurs s'accordent pour classer les risques en quatre principales catégories (*Mitchell et Grottel – 1993 ; Jacoby et Kaplan – 1972 ; Claire Gauzente - 2005*) :

- Risque financier : perte d'argent si les produits et/ou services ne sont pas satisfaisants. Claire Gauzente (2005) ajoute que "plus l'objet est cher et plus l'achat est risqué".
- Risque psychosocial : malaise ressenti par le client devant les autres si les produits et/ou services ne fonctionnent pas ou s'il ne sait pas les utiliser.
- Risque temporel : perte de temps dans l'achat de produits et/ou services qui ne conviennent pas au client.
- Risque fonctionnel/physique : mauvaise performance du produit et/ou service.

Plusieurs facteurs influencent la perception du risque :

- La catégorie de produit ou service. L'achat d'une nouvelle technologie comporte plus de risques pour un client que celui d'un bien routinier (comme le pain par exemple),
- La marque,
- La situation d'achat. Le vendeur peut en effet augmenter l'incertitude d'un client envers un produit ou service s'il ne parvient pas à rassurer le client pendant la présentation de son offre. Si le client est pressé lors de cette étape, il aura tendance à se concentrer sur les éléments négatifs et à être plus prudent, il percevra les risques du produit plus rapidement,
- Le client lui-même. En effet, le risque perçu est un concept subjectif car chaque consommateur a sa propre interprétation du risque (*Laroche, Bergeron, Goutaland – 2003 ; Gauzente - 2005*). Les émotions du client au moment de l'achat peuvent aussi modifier sa perception du risque. S'il est de bonne humeur, il sera plus facilement amené à accepter un risque.

Selon la littérature, les principaux obstacles à l'adoption du Cloud sont la **sécurité** et la **confidentialité**. Les clients craignent qu'un tiers externe à leur structure, comme le gouvernement, un concurrent ou un espion malveillant, accède à leurs données. Selon Jaeger (2008), c'est la catégorie de produit qui influe sur la perception du risque envers le Cloud. Les nouvelles technologies engendrent des nouveaux problèmes éthiques tels que l'anonymat sur internet, la confidentialité et le stockage d'informations confidentielles. La **non-disponibilité** du service augmente aussi la perception d'incertitude des clients (*Burda et Teuteberg – 2015 ; McNeish, Francescucci et Hazra - 2016*). Il s'agit ici d'un risque fonctionnel, car les craintes concernent la performance du Cloud. Ce qui effraie davantage les entreprises est le manque de

contrôle sur leurs données, au profit du fournisseur de services Cloud. Nous pouvons relever un risque psychosocial car les entreprises peuvent avoir peur de ne pas maîtriser ce nouveau service dû à sa complexité perçue (*Seegebarth, Backhaus et Woisetschläger - 2019*).

Mais si en réalité le Cloud était une nouvelle technologie qui répondait déjà positivement à tous ces risques perçus ? Il existe en effet un écart entre la perception du risque et la réalité. Nous allons voir à travers ce mémoire qu'il ne suffit pas de créer un bon produit techniquement, il faut savoir le vendre et bien communiquer dessus. Si le client perçoit un risque, le produit ne sera sûrement pas acheté même s'il répond à ses besoins.

Le lien entre l'intangibilité du service Cloud et les risques perçus

Selon Flipo (1988), les services sont intangibles, car ils ne peuvent pas être "vus, goûtés, touchés, entendus, ni sentis" avant d'avoir été achetés par le client. Ceci complique leur vente. L'auteur ajoute que la perception du risque est plus élevée pour un service plutôt qu'un produit. Il est difficile pour un client de juger la performance d'un service car il n'a pas d'éléments physiques sur lesquels s'appuyer. Par exemple, pour juger la qualité d'un produit, comme un fauteuil, le consommateur a la possibilité de toucher la matière utilisée pour en évaluer sa qualité. Or ce n'est pas le cas pour un service. Le manque d'éléments tangibles constitue une barrière à l'adoption d'un service Cloud (*Brender et Markov – 2013 ; Chi, Yeh et Hung - 2012*). Selon Mitchell et Grotorex (1993), il y a moins de certitude dans l'achat d'un service plutôt qu'un produit même si le risque fonctionnel est similaire pour les deux. En plus de leur aspect intangible, les services sont hétérogènes. Leur performance varie souvent et peut même empêcher un client qui a déjà acheté auprès d'un vendeur, de racheter le service en étant serein sur sa qualité. L'intangibilité physique augmente les risques perçus (*Laroche, Bergeron et Goutaland - 2003*) et ne rassure ainsi pas le client s'intéressant au Cloud.

Cependant, la théorie du lien entre l'intangibilité physique d'un service et ses risques perçus a été contredite par trois auteurs : Laroche, Bergeron et Goutaland (2003). Ces derniers pensent que certains biens tangibles peuvent être moins bien compris qu'un service qui est intangible par les consommateurs. C'est la dimension mentale de l'intangibilité qui a une influence sur la perception du risque. L'absence de représentation mentale claire du service va augmenter la perception de risques. Nous pouvons nous demander si les entreprises ont une bonne représentation mentale des services Cloud, et si ce n'est pas le cas, quels facteurs influencent leur manque de compréhension envers la nouvelle technologie.

L'impact de la connaissance et de l'implication du client sur la perception du risque

Selon Laroche, Bergeron et Goutaland (2003), deux facteurs influencent la perception du risque d'un client : la connaissance et l'implication. La **connaissance** est "l'information stockée au sein de la mémoire" (*Engel - 1993*). Elle comporte deux dimensions qui sont l'expérience et la compétence. L'expérience est qualifiée de concrète car c'est une situation vécue par le consommateur. La compétence est perçue comme un potentiel qui est réalisable par la personne. C'est par le développement constant des expériences que les compétences s'améliorent et augmentent. Ces définitions nous amènent à dire que plus un client manquera de connaissances sur le service Cloud, et plus il percevra un risque envers celui-ci. A travers leur modèle sur la perception du risque, Dowling et Staelin (1994) ont démontré que la perception intrinsèque d'un client lors d'un achat de produit ou service influence sa vision sur les risques. Cette disposition intérieure dépend du savoir et des expériences passées du client. Si l'entreprise a déjà utilisé le Cloud ou possède de nombreuses connaissances sur le service, elle percevra moins de risques. Or dans le secteur des nouvelles technologies, il est commun que les clients ne soient pas bien informés sur les caractéristiques des produits ou services (*Seegebarth, Backhaus et Woisetschläger - 2019*).

Le deuxième facteur influençant la perception du risque rentre donc en jeu. L'**implication** peut être divisée en trois catégories. Il y a l'implication par l'égo, qui reflète la relation entre le service et la personne. Dans ce cas, le client a peur d'être humilié, de ressentir de l'embarras s'il ne maîtrise pas le service. Il y a l'implication dans l'acte d'achat. Lors de l'achat d'un service, le client est plus impliqué que pour l'achat d'un produit, car il doit interagir avec le vendeur ou un tiers pour avoir la délivrance du service. Enfin, les auteurs citent l'implication pour le produit ou service en lui-même. L'acheteur est très souvent engagé pour un service car il n'y a pas de transfert de propriété comme pour un produit. En cas d'erreur, il ne peut pas non plus échanger la marchandise, car le service est intangible. La décision d'achat d'un client est liée à son implication.

Le niveau de connaissance et l'implication de l'acheteur peuvent influencer positivement la perception du risque envers un service.

Le profil du client influence sa perception du risque

Dans sa revue, Claire Gauzente (2005) utilise l'approche "Grid and Group" pour expliquer le lien entre le profil du client et sa perception du risque. Elle indique que l'identité

d'un client dépend de sa culture, c'est-à-dire de son environnement social. Le Grid and Group montre le "degré auquel le contexte social régule et contraint les comportements sociaux" (Claire Gauzente - 2005). D'après l'auteur, une entreprise ne réagira pas de la même manière face à un risque selon son groupe culturel :

- Les profils individualistes ont tendance à négocier pour atteindre leur but et accordent peu d'importance aux relations sociales. Ils sont prêts à accepter le risque si cela est rentable pour eux.
- Les profils égalitaires seront attentifs envers les risques concernant la nature.
- Les profils fatalistes sont très sensibles à l'avis des autres. Ils sont prêts à accepter des risques sauf si la norme sociale indique le contraire. Dans le cas du Cloud, nous pouvons nous demander si les entreprises sont prêtes à abandonner les services Cloud à cause des risques qui sont perçus par des tiers.
- Les profils hiérarchiques percevront plus rapidement les risques moraux et sociaux. Ce type de clients privilégiera l'avis d'experts ou du gouvernement plutôt que celui d'un vendeur, notamment un fournisseur de solutions Cloud.

Pour poursuivre, Brender et Markov (2013) ont démontré que la taille d'une entreprise impactait sa perception du risque envers la nouvelle technologie étudiée. Le Cloud est en effet très attractif pour les PME⁷ car il leur permet d'accéder à de multiples applications ayant un coût élevé. Elles ne possèdent pas de structures rigides comme les grandes entreprises⁸. Elles peuvent ainsi plus facilement s'adapter à l'usage d'une nouvelle technologie et suivre les tendances du marché. Par contre, elles ne possèdent généralement pas d'équipe en interne étant capable de gérer le Cloud. Elles vont donc être sensible au contrôle des données par les fournisseurs de Cloud. Même si le Cloud fait économiser de l'argent aux PME, il reste une technologie assez chère. Dans l'étude de Yeboah-Boateng et Essandoh (2014), il est prouvé que les PME, situées dans les pays en développement, adoptent peu les nouvelles technologies car elles sont perçues comme étant chères et pas assez innovantes.

A la différence des PME, les grandes entreprises ont plus de ressources physiques et financières pour pouvoir assurer le suivi des services Cloud en interne. Elles ont l'impression d'avoir ainsi un meilleur contrôle sur leurs données, et s'intéressent plus à la performance du service.

⁷ PME : petites et moyennes entreprises qui ont jusqu'à 250 salariés et au maximum un chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'euros.

⁸ Grandes entreprises : ont au moins 5000 salariés et un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros.

Après avoir étudié les différents risques qui sont perçus par les entreprises sur le Cloud Computing, nous allons voir quelles sont les stratégies présentées par la littérature pour les réduire et réaliser des ventes.

1.1.2. La réduction du risque perçu des services Cloud Computing

La stratégie de réduction des risques par les clients

Lorsque les prospects perçoivent un risque sur un service, ils vont chercher à obtenir des informations. Selon Dowling et Staelin (1994), il existe deux types de recherches d'informations :

- **L'activité normale de réduction de risque.** Les entreprises recherchent de manière routinière des informations sur des produits ou services, pour augmenter leurs savoirs et rester informé sur les nouveautés du marché.
- **L'activité de recherche précise sur un produit ou service.** Dans ce cas, le prospect cherche des éléments précis sur une marque ou sur un type de service. Cette étape a pour but de préparer un futur achat. Plus le niveau de risque perçu associé à un service est élevé, plus le client fera des recherches pour se rassurer.

L'intensité de la recherche d'information dépend du risque associé à la catégorie de service et des facteurs propres à une entreprise (*Stigler - 1961*). Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les clients n'ont pas le même niveau d'acceptabilité d'un risque. Dowling et Staelin montrent que lorsque le risque perçu sur un service est inférieur au niveau d'acceptabilité de risque de l'entreprise, l'activité de recherche sera normale car elle ne sera pas influencée par le risque. Par exemple, si une entreprise perçoit le risque que ses données dans le Cloud pourraient être vues par le gouvernement, mais qu'elle est prête à accepter ce risque, elle ne fera pas de recherches supplémentaires à ce sujet. Néanmoins, si le risque perçu est supérieur au niveau d'acceptabilité du prospect, il voudra obtenir des informations complémentaires. Dans notre exemple, si une entreprise n'est pas prête à supporter le risque de non-confidentialité des données avec le gouvernement, elle va faire des recherches précises.

Il faut noter que cet exemple sur le Cloud cherche à illustrer la théorie de Dowling et Staelin, mais en aucun cas elle n'a été vérifiée pour le Cloud dans la littérature. Dans l'étude de ce mémoire, il serait intéressant de montrer comment les fournisseurs de services Cloud pourraient mettre en place une excellente stratégie d'Inbound Marketing pour réduire les

risques perçus sur le Cloud. L'Inbound Marketing consiste à fournir un contenu pertinent pour une marque sur ses services ou produits, pour attirer les prospects qui recherchent des informations.

Dans leur étude, Mitchell et Greateorex ajoutent que les prospects ont tendance à demander de l'aide à leurs proches après avoir cherché les alternatives qui existent. Ils vont aussi chercher l'appui d'un expert sur le service, se pencher vers les marques les plus connues qui leur ont donné satisfaction ou qui ont plu à d'autres clients (*Claire Gauzente - 2005*).

La stratégie de réduction des risques par les fournisseurs de services Cloud

Plusieurs auteurs ont cherché, à travers leurs écrits, à conseiller les vendeurs de services. Deux visions s'opposent.

Premièrement, pour réduire les risques perçus sur un service, il faut lui **ajouter des éléments tangibles** (*Mitchell et Greateorex - 1993*). La tangibilité est perçue comme étant plus certaine pour un client, alors qu'il y a de l'incertitude liée à l'intangibilité. Flipo (1988) donne quelques exemples de facteurs tangibles qui influencent la décision d'achat d'une entreprise. Il y a l'attractivité du service, la décoration et la localisation de l'agence, l'apparence physique du personnel de vente et ses comportements, ou encore la qualité de rédaction de la documentation liée au service. Les auteurs montrent que ces éléments ont une importance primordiale pour le client car, étant dans l'incapacité de toucher, sentir ou encore voir le service, il va se faire une première impression sur la marque et ainsi juger les performances du service. La solution des vendeurs de services pour réduire les risques perçus est donc de ne pas négliger les facteurs tangibles car ils reflètent l'image de l'entreprise. Il est recommandé de bien former les commerciaux sur les théories du risque perçu. Le but est qu'ils soient plus aptes à détecter les besoins et les craintes des clients et ainsi adapter leurs discours face à eux. Les fournisseurs de services peuvent aussi proposer des essais aux entreprises avant l'achat et améliorer leur documentation commerciale.

Deuxièmement, Laroche, Bergeron et Goutaland (2003) affirment qu'il faut **renforcer la représentation mentale du service**, et non ajouter des éléments tangibles pour réduire la perception de risques. Pour eux, les éléments physiques n'ont pas d'impacts sur les risques perçus. C'est la clarté du service qui va rassurer le client. Pour faciliter la compréhension du service, les auteurs conseillent aux vendeurs d'utiliser des images mentales. Selon MacInnis et Price (1987), l'imagerie mentale est "un processus par lequel l'information visuelle est

représentée dans la mémoire de travail”. A travers des images, le client peut se représenter plus facilement un service. Il est aussi recommandé d’être plus transparent sur les étapes de production en interne. Si le client comprend comment le service est produit, il sera rassuré.

Ensuite, Laroche, Bergeron et Goutaland conseillent de proposer l’essai du service au client, former et motiver l’équipe commerciale sur la perception du risque. Malgré la divergence des points de vue sur la réduction de risques, les auteurs utilisent les mêmes moyens pour convaincre le client de réaliser un achat.

Après avoir vu la vision générale de la réduction du risque, regardons ce que concluent les études sur les services Cloud. Burda et Teuteberg (2014) notent qu’il faut mettre en avant les avantages du Cloud dans la documentation commerciale, en insistant sur les différences avec les solutions de stockages des données classiques. Il faut réduire les prix du service pour les PME (*Brender et Markov - 2013*), assurer que le Cloud soit compatible avec les ressources du client, lui permettre de tester la solution avant de l’acheter et personnaliser l’offre de services selon la taille de l’entreprise (*Yeboah-Boateng et Essandoh - 2014*). Pour rassurer les prospects sur la sécurité de leurs données, le gouvernement devrait aider les fournisseurs de services Cloud a prouvé qu’il n’accède pas à leurs documents sans autorisation et que les données ne sont pas utilisées à des fins commerciales.

Or, nous pouvons noter que l’appui du gouvernement est difficile à obtenir car il dépend de la volonté d’un acteur tiers. En parcourant la documentation des fournisseurs de Cloud, nous pouvons voir qu’ils mettent déjà en avant les atouts de leurs services. Cependant, les entreprises perçoivent toujours des risques de nos jours. Il faudrait déterminer plus précisément quel vocabulaire et mots clés utiliser pour rendre la solution claire et rassurante.

A travers l’étude de la perception du risque dans la sous-partie précédente, nous avons pu voir que les prospects aimaient demander l’avis des tiers (proches, références clients ou experts) pour prendre une décision. Or, aucune stratégie n’a été présentée dans la littérature pour influencer le bouche-à-oreille.

1.1.3. L'établissement d'une relation de confiance entre le fournisseur de services Cloud et le client

La confiance est un élément incontournable pour transformer un prospect en client. Or les récents abandons de la technologie Cloud montrent que la relation de confiance entre le fournisseur de services Cloud et le client a pu être négligée. Selon une étude réalisée par IFOP⁹ en 2014, "56% des cadres français n'auraient pas confiance dans le Cloud Computing". Or, les clients sont amenés à confier des données sensibles aux fournisseurs. S'ils ne leur font pas confiance, ils sont prêts à ne pas adopter cette nouvelle technologie (*Yeboah-Boateng et Essandoh - 2014*).

Pour savoir comment les vendeurs peuvent établir une relation pérenne avec les clients, définissons tout d'abord la confiance. Dans leur revue, Walterbusch, Martens et Teuteberg (2013) rappellent qu'une relation de confiance existe entre au moins deux parties. Une des parties offre de la confiance à l'autre partie qui la reçoit. Dans notre cas, le fournisseur donne de la confiance au prospect et ce dernier doit la recevoir. La confiance offre des bénéfices mutuels aux deux parties. Selon la théorie de l'action raisonnée¹⁰ (*mise à jour par Komiak et Benbasat - 2006*), il existe deux types de confiance :

- Il y a la **confiance cognitive**, qui est relative aux pensées du client envers les fonctionnalités du service, et la capacité du service à répondre à ses besoins.
- Puis, il y a la **confiance émotionnelle**, qui est liée à la notoriété et l'image du fournisseur, et au caractère intrinsèque du client. Ce qu'entendent les auteurs par "caractère du client" est ici sa disposition de la confiance et son aversion au risque. La disposition de la confiance du client est l'impact de la perception du risque sur la confiance accordée à un fournisseur.

Selon Walterbusch, Martens et Teuteberg, il existe un cycle de la confiance. Tout d'abord, le client a une image prédéfinie d'un fournisseur de services Cloud, basée sur ses expériences dans le secteur du Cloud. Ensuite, grâce à l'opinion des tiers et par des articles écrits dans la presse ou sur les réseaux sociaux, le client perçoit une image précise du fournisseur. Si ces derniers éléments cités correspondent à la bonne image que le client avait, sa confiance envers le fournisseur va augmenter. Au contraire, si son point de vue diverge des

⁹ IFOP : institut français d'études d'opinion et marketing

¹⁰ Théorie de l'action raisonnée : théorie sur le lien entre l'attitude et les comportements, en psychologie sociale

éléments qu'il a trouvé par ses recherches, sa confiance va diminuer. Nous pouvons ainsi voir que la seule perception d'un risque constaté dans les recherches du client peut lui faire perdre confiance dans un fournisseur sans même avoir commencé une relation avec lui.

La confiance est un important réducteur de risques (*Burda et Teuteberg - 2014*). Or, "construire une relation de confiance est difficile, mais la détruire est facile" (*Walterbusch, Martens et Teuteberg - 2013*). Selon, Burda et Teuteberg, la solution pour accroître la confiance est la réputation du fournisseur et la satisfaction du client.

La satisfaction du client mène à la confiance

Donghee Shin (2014), Yeboah-Boateng et Essandoh (2014) ont démontré que la satisfaction des clients dépend de la sécurité et la confidentialité des données dans le Cloud, de la capacité du fournisseur à prendre la responsabilité en cas d'incident et la fiabilité du service. Les auteurs ajoutent que la perception d'utilité du Cloud a la plus forte influence sur l'intention d'achat des entreprises. Selon eux, pour rassurer le prospect et assurer sa future satisfaction, il faut que le contrat de niveau de services (SLAs) inspire confiance. Cependant, ce moyen ne semble pas suffisant pour satisfaire le client.

La réputation du fournisseur de services Cloud influence la confiance

Selon Seegebarth, Backhaus et Woisetschläger (2019), les marques réputées sont perçues comme étant plus utiles et diminuent la perception du risque. Les fournisseurs doivent donc travailler leur image de marque. Flipo (1988) affirme même que l'image reste importante à chaque moment du processus d'achat. Tout ce qui relève de l'image est un élément intangible et est dur à modifier. Deux types d'images ont un impact sur les ventes d'une marque : l'image de son secteur d'activité et l'image de son entreprise. Il est difficile pour un fournisseur de modifier la perception de son marché. Par exemple, il existe de nombreuses incertitudes envers la sécurité du transfert des données sur Internet. Cette problématique n'est pas reliée au Cloud uniquement, pourtant elle influence négativement sa perception de risques.

Par contre, l'image d'une entreprise peut être modifiée et améliorée. Elle est impactée par plusieurs facteurs, tels que :

- **L'image des commerciaux ou des autres employés de l'entreprise** avec lesquels le client peut être amené à échanger. La tenue vestimentaire et le ton employé diffuse une image qui n'est pas forcément celle que la marque voudrait montrer. La littérature ne

nous donne pas assez de conseils à ce sujet. Il serait intéressant d'en découvrir davantage.

- **L'ambiance de l'agence de service.** La vente de services Cloud ne se fait pas forcément en agence, nous parlerons donc de l'ambiance dégagée par le site e-commerce de la marque. Celle-ci influence la qualité perçue du service.
- **Les actions du personnel de l'entreprise.** Si les commerciaux n'arrivent pas à détecter les besoins cachés du client, ou si la présentation qu'ils font de l'offre de services manque de clarté, ce dernier peut ne pas avoir confiance dans la marque.
- **L'image des concurrents,** qui peut dévaloriser l'image du fournisseur car les prospects les comparent.

Burda et Teuteberg (2014) pensent que pour soigner leur réputation, les fournisseurs de Cloud doivent faire des campagnes de publicité sur leur image. Ils ont la possibilité d'utiliser des ambassadeurs pour promouvoir leur entreprise à travers des articles de presse ou de blogs. Ils peuvent aussi bénéficier de la bonne réputation d'un autre vendeur en concluant un partenariat avec lui.

Cependant, la littérature ne nous fournit pas assez d'informations sur les moyens à utiliser pour améliorer son image. Il serait intéressant de comprendre l'influence de la publicité sur l'intention d'achat des services Cloud.

La fidélisation du client permet d'établir une relation de confiance

Selon Mitchell et Greatorex (1993), la fidélité à une marque est le réducteur de risques le plus pertinent. Lorsqu'un client est fidèle, il accorde sa confiance à son vendeur. Guseman affirme aussi en 1981 qu'il est plus important de fidéliser ses clients existants, plutôt que d'en chercher de nouveaux.

Contrairement à l'avis de Seegebarth, Backhaus et Woisetschläger (2019), Mitchell et Greatorex pensent que la fidélité à une marque ne dépend pas de sa renommée. Si une marque se montre rassurante pour le client, elle pourra être perçue comme utile et le fidéliser.

Cependant, la fidélisation n'est pas garantie sur le long terme dans le secteur des nouvelles technologies. Les clients sont constamment dans l'attente de nouvelles innovations. Les marques ne doivent pas cesser d'analyser les besoins de leurs clients qui peuvent évoluer rapidement. Si le service n'évolue pas avec les attentes des entreprises, elles seront insatisfaites et pourront même chercher à utiliser un service d'une autre marque. Selon Msaed, Al-Kwif et

Ahmed (2017), trois raisons poussent les clients à changer de fournisseur dans le secteur des nouvelles technologies :

- L'insatisfaction du client envers la performance du produit ou service.
- L'absence d'évolution du produit ou service. Dans ce cas, le client ne perçoit pas d'amélioration de la performance de l'offre dans le futur.
- La comparaison avec les produits ou services des concurrents. Après avoir fait des recherches ou écouté des sources externes, le client peut percevoir une opportunité d'obtenir une offre plus satisfaisante chez les concurrents de son fournisseur.

Nous avons pu voir que la fidélité est utile pour réduire les risques perçus sur le Cloud. Néanmoins, la littérature ne fournit pas assez de moyens dédiés à la fidélisation. Or, de nombreux clients ont payé pour utiliser les services Cloud, mais y ont finalement renoncé par la suite. Les fournisseurs n'ont donc pas réussi à fidéliser ces entreprises. Il serait pertinent de comprendre les raisons qui poussent ces dernières à renoncer à leur migration dans le Cloud.

Cette première partie a pu nous montrer les réticences face à l'achat d'un service Cloud et comment les contrer en réduisant les risques perçus et établissant une relation de confiance. Pour pouvoir fidéliser les clients sur le long terme, il faut s'assurer que les entreprises adoptent la technologie. Nous allons donc dans une seconde partie s'intéresser à la vision des utilisateurs finaux du Cloud dans les entreprises.

1.2. L'étude de l'expérience utilisateur, une dimension importante pour un fournisseur de solutions Cloud Computing

1.2.1. L'acceptabilité d'une nouvelle technologie par l'utilisateur

La perception du risque sur une nouvelle technologie réduit l'intention de son usage par les clients (*Burda et Teuteberg - 2014; Chi, Yeh et Hung - 2012*). Dans leur revue, Laroche, Bergeron et Goutaland (2003) montrent que l'intention d'adoption d'une technologie varie positivement ou négativement selon le niveau de risques perçus. Ils ajoutent que si un client perçoit déjà un haut risque sur une catégorie de produit ou service, il va avoir encore plus de méfiance envers une nouvelle marque du secteur. Cette réflexion appuie l'idée que les fournisseurs de services Cloud doivent travailler leur image de marque pour ne pas être perçu comme des novices sur le marché.

Les technologies sont au service de l'Humain. Pour qu'elles soient adoptées facilement, les marques doivent étudier les facteurs qui poussent les clients à les utiliser. Nous allons donc étudier les modèles d'acceptabilité d'une technologie les plus connus.

Modèle TAM

Commençons par découvrir le modèle **TAM**. Le TAM signifie le modèle d'acceptation de la technologie, plus connu en anglais sous les termes "Technology Acceptance Model". Il a été conçu par Davis en 1989. Son but est de comprendre les raisons qui poussent les utilisateurs finaux à adopter et utiliser une nouvelle technologie. Deux facteurs expliquent le taux d'acceptabilité :

- **L'utilité perçue** : une personne va percevoir l'utilité d'un service Cloud selon l'amélioration qu'il peut apporter dans sa vie professionnelle. L'utilité perçue est liée à la performance du service et la réponse aux besoins du client. Dans leur revue, Davis et Fred (1989) rappelle qu'un nouveau système ne sera accepté favorablement dans une entreprise que s'il aide les employés à mieux travailler. L'utilité perçue est la variable la plus importante dans l'adoption d'une nouvelle technologie.
- **La facilité d'utilisation perçue** : une personne pensera qu'un service Cloud est facile à utiliser s'il ne nécessite pas beaucoup d'efforts de sa part. Ce facteur dépend de l'utilité perçue.

Il ne faut pas oublier que l'utilité perçue et la facilité d'utilisation sont subjectives car elles dépendent du point de vue d'un utilisateur. Même si un fournisseur de services Cloud améliore les fonctionnalités de son offre pour la rendre utile, si les employés ne perçoivent pas cette utilité, ils ne vont pas vouloir davantage l'adopter. Il faut aussi noter que la perception de risque, tels que le manque de sécurité et de fiabilité, joue négativement sur l'utilité perçue.

La littérature ne nous permet pas d'expliquer le décalage entre les croyances d'un client envers le Cloud et la réalité objective sur le service. Il serait intéressant de comprendre l'origine de ces perceptions pour adapter la stratégie marketing.

Pour comprendre la perception de la qualité du Cloud par les utilisateurs finaux, Burda et Teuteberg (2015) ont utilisé une évolution du modèle TAM qui prend en compte une autre variable : **la satisfaction**. Selon les auteurs, la satisfaction d'un client a un impact positif sur la facilité d'utilisation perçue. Elle dépend à la fois de la qualité du système, c'est-à-dire les attentes envers la performance du Cloud, et de la qualité du service, qui fait référence aux interactions entre le client et le fournisseur de services Cloud. Pour qu'une technologie soit acceptée par une entreprise, le vendeur doit soigner la relation qu'il a avec son client même après l'achat. Le support d'un fournisseur peut permettre de réduire la difficulté d'utilisation perçue du service et ainsi augmenter son niveau de satisfaction.

Modèle TOE

Ensuite, un deuxième modèle nous permet de comprendre que l'adoption d'un service Cloud dépend aussi de l'environnement d'une entreprise. Il s'agit du modèle **TOE**, signifiant "Technology-organization-environment". Il a été créé en 1990 par DePietro, Wiarda et Fleischer. Selon ces auteurs, trois éléments influencent l'adoption d'une nouvelle technologie:

- Le contexte **technologique**, notamment la compatibilité des outils informatiques internes avec la technologie,
- Le contexte **organisationnel** de la société cliente,
- Le contexte **environnemental**, c'est-à-dire le secteur, les concurrents, le pays et la politique. Dans leur étude, Yeboah-Boateng et Essandoh (2014) ont mis l'accent sur les difficultés à adopter le Cloud pour les PME des pays en voie de développement. Ces dernières subissent des coupures d'électricité ou de leur connexion internet. Le service Cloud, qui est dépendant de ces deux facteurs, est donc interrompu et engendre de l'insatisfaction auprès des clients. Ce ne sont donc pas les fonctionnalités du Cloud qui empêchent son adoption mais ici l'environnement du client.

Théorie de la diffusion des innovations

Enfin, découvrons la théorie de la diffusion des innovations. Créée en 1995 par Rogers, elle démontre que l'adoption d'une technologie se fait en plusieurs étapes. L'utilisateur fait connaissance avec l'innovation, puis il perçoit différentes caractéristiques sur celle-ci, et il prend la décision de l'utiliser ou de la rejeter. La phase la plus importante pour l'étude de ce mémoire est celle de la perception. Cinq attributs permettent de prédire le taux d'adoption de la technologie par le client selon son point de vue personnel :

- L'**avantage relatif** de l'innovation. L'utilisateur doit percevoir les atouts du service Cloud par rapport à d'autres anciennes solutions utilisées dans l'entreprise.
- La **compatibilité**. Ici, Rogers ne fait pas référence à la compatibilité avec les ressources informatiques, mais plutôt avec les valeurs, les croyances, les besoins et les expériences passées de l'entreprise et de ses employés. L'auteur remarque aussi que les clients ne réalisent pas toujours qu'ils ont des besoins en innovation car ils n'ont pas conscience des bénéfices apportés par la technologie.

L'avantage relatif et la compatibilité du Cloud améliorent la perception d'utilité et la facilité d'utilisation perçue des utilisateurs (*Gangwar, Date, Ramaswamy - 2015*).

- La **complexité**. Ce facteur fait référence à la facilité d'utilisation perçue dans le modèle TAM.
- La **possibilité d'essai** de l'innovation. Si le service peut être testé par le client, il sera généralement adopté plus rapidement. Les essais permettent de réduire l'incertitude et les risques perçus.
- L'**observabilité**, qui fait référence à la visibilité des résultats de l'innovation. Plus les bénéfices seront clairs et perceptibles facilement, plus l'innovation aura des chances d'être adoptée.

Grâce à cette théorie, nous comprenons donc que pour pouvoir fidéliser le client lors d'une vente d'un service Cloud, le fournisseur doit s'assurer que les utilisateurs finaux perçoivent positivement la technologie sur les cinq facteurs précédents.

Cette partie sur l'acceptabilité d'une nouvelle technologie nous a montré qu'il est nécessaire d'orienter sa stratégie marketing vers deux cibles : à la fois l'entreprise, c'est-à-dire un petit groupe de personnes prenant la décision d'acheter le service pour toute la société, et les employés, qui subissent la décision de ces tiers.

1.2.2. La résistance au changement complexifie l'acceptabilité du Cloud

L'achat d'un service Cloud dans une entreprise n'est pas souhaité par tous les employés. Certains d'entre eux résistent à sa mise en place. Nous allons essayer de comprendre, grâce à la littérature, ce qui les pousse à s'opposer au Cloud.

Un manque de connaissance et d'expérience des utilisateurs

L'une des premières barrières à l'adoption du Cloud est le manque de connaissance. Certains clients n'ont pas l'expertise nécessaire pour assurer la gestion du Cloud et ils ne savent pas comment l'utiliser (*Yeboah-Boateng et Essandoh - 2014*). Dans sa théorie sur la diffusion des innovations, Rogers affirme qu'il existe un lien entre le niveau de connaissance d'un utilisateur sur une innovation et son taux d'adoption. Moins le client aura de compétences, moins il aura de chance d'utiliser la technologie. Ainsi, le manque de compréhension du Cloud par les employés va affecter négativement l'utilité et la facilité d'utilisation perçue (*Shin – 2014; Ratten - 2013*).

Le manque de connaissance et d'expérience des utilisateurs ne fait qu'accroître les préoccupations sur les risques perçus. Les employés qui résistent au Cloud ne font pas confiance aux fournisseurs de services. Leur crainte est la perte de leurs données. Selon McNeish, Francescucci et Hazra (2016), le terme "Cloud" est mal perçu par les utilisateurs. Le nom de ce service semble abstrait et est mal compris par les employés. Certains d'entre eux ne savent pas différencier le Cloud et Internet. Pour eux, les données stockées sur Internet, comme sur les sites web ou sur les réseaux sociaux, sont déjà dans le Cloud. Ils ne comprennent pas l'utilité des services Cloud. Ils perçoivent le Cloud comme étant uniquement un serveur de stockage virtuel, qui est facturé aux entreprises et pourtant gratuit pour le grand public. En manquant de connaissance sur la technologie, les utilisateurs perçoivent des risques supplémentaires.

Nous pouvons nous demander à qui revient la responsabilité de rassurer les employés sur une nouvelle technologie : la direction de l'entreprise cliente ou le fournisseur de solutions Cloud ? Ce qui est sûr, c'est que les vendeurs de Cloud n'ont pas pris conscience que le manque de connaissance des utilisateurs finaux peut empêcher la fidélisation du client (*McNeish, Francescucci et Hazra - 2016*). Ils n'ont également pas réalisé que les clients ne se forment pas à l'utilisation d'une nouvelle technologie avant de l'avoir acheté. Ils préfèrent apprendre en l'utilisant (*Ratten - 2013*). Les entreprises doivent ainsi parfois gérer l'insatisfaction de leurs employés envers le Cloud.

Dans sa théorie sur la diffusion des innovations, Rogers démontre que certaines personnes adoptent parfois une technologie alors que les experts pensent qu'elles ne devraient pas le faire. Il s'agit de "l'overadoption". La personne manque de connaissance sur l'innovation et est incapable d'évaluer les conséquences de son utilisation. Mais étant attirée par toute nouveauté, elle va l'adopter. Ratten (2013) qualifie aussi ce type de profil de "proactif". Ce sont des individus qui aiment le risque et qui vont adopter la technologie rapidement sans pour autant la connaître davantage. Le manque de connaissance et d'expérience représente donc un frein majeur à l'adoption du Cloud si les employés sont de nature prudente et n'aiment pas prendre de risques.

Un niveau de confiance plus élevé pour les anciennes technologies

Selon Polites (2005), l'habitude d'usage d'une ancienne technologie va négativement affecter l'utilisation d'une nouvelle technologie, et c'est le cas pour le Cloud Computing. Les employés ont confiance dans les solutions de sauvegardes locales car ils les utilisent depuis longtemps et savent comment elles fonctionnent. Au contraire, le Cloud est une nouveauté qui est incertaine.

Dans leur étude, McNeish, Francescucci et Hazra ont mis en évidence que le Cloud est utilisé comme une solution de secours et non de remplacement des anciennes technologies. Les clients ne souhaitent pas devenir dépendants des fournisseurs du Cloud car ils ne leur font pas entièrement confiance, même après un achat. Les utilisateurs peuvent facilement accéder à des articles qui mettent en avant les problèmes éventuels de sécurité. Ils sont ainsi encouragés à conserver leurs anciennes solutions informatiques. Le fait que le Cloud n'est pas encore perçu comme un service de remplacement nous montre que :

- Soit il existe des lacunes dans la performance du Cloud, certaines fonctionnalités des solutions physiques ne sont peut-être pas présentes dans le Cloud,
- Soit le fournisseur n'a pas eu une stratégie de communication pertinente sur le rôle de son service. L'image que le client a du service provient également de la communication du vendeur, et non seulement de ses perceptions. Cette hypothèse n'est pas affirmée par la littérature, il serait intéressant de pouvoir la vérifier.

Une influence sociale et culturelle qui ne pousse pas au changement

L'influence sociale est la pression sociale perçue par une personne, qui la pousse à réaliser un comportement (*Luo et Lee - 2014*). Il est important de comprendre que l'opinion d'autrui peut influencer l'adoption du Cloud par les employés. L'une des théories qui permet

d'expliquer cette affirmation est la “**théorie de l'action raisonnée**” (TRA) de Fishbein et Ajzen (1975). Selon ces auteurs, le comportement d'une personne dépend de ses intentions, qui sont elles-mêmes déterminées par son attitude et sa norme subjective. L'attitude est le sentiment ressenti par un individu pour réaliser un comportement, elle peut être positive ou négative. Quant à elle, la norme subjective fait référence aux croyances de la personne (sa perception) et à sa motivation à se conformer à l'avis d'autrui (*Chi, Yeh et Hung - 2012*).

Dans son étude, Shin (2014) démontre que les deux principaux facteurs des modèles d'acceptabilité des technologies, l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue, influencent l'intention comportementale d'une personne mais ne garantissent pas un réel comportement. Même si un client perçoit le Cloud comme étant un service utile et facile à utiliser, il n'est pas sûr qu'il se mette à l'adopter pour autant. Par contre, la norme subjective influence positivement l'intention d'usage des utilisateurs du Cloud (*Chi, Yeh et Hung - 2012*). Elle peut plus facilement transformer une intention en une réelle action. La volonté à se conformer à l'opinion des autres efface-t-elle les risques perçus ? La réponse est non, car les auteurs précisent que la norme subjective permet d'encourager l'usage d'un produit ou service lorsqu'un risque est perçu.

Nous pouvons cependant nous demander par qui les employés sont-ils influencés ? La littérature nous révèle que l'entourage personnel ou professionnel exerce une pression sociale. Les clients sont prêts à adopter une technologie pour montrer leur appartenance à un groupe social et se donner une bonne image auprès d'eux. Ils sont ainsi capables d'accepter un risque perçu sous la pression de la société.

Pour obtenir un taux d'adoption du Cloud plus élevé, les fournisseurs de ce service devraient trouver des moyens pour influencer positivement l'entourage des clients, et non seulement les clients eux-mêmes. L'étude de cette stratégie n'a pas été menée dans les revues littéraires.

Ensuite, la culture d'entreprise du client influence également l'acceptation ou non du Cloud (*Brender et Markov - 2013*). La culture d'entreprise véhicule des valeurs auprès des salariés et conditionnent leur état d'esprit. Selon l'organisation, ils vont ainsi être amenés à percevoir certains risques sur le Cloud et à ne pas souhaiter les accepter.

1.2.3. Une stratégie de vente tournée vers l'utilisateur final de la solution Cloud Computing

Nous avons pu voir que de nombreux facteurs freinent l'acceptabilité des nouvelles technologies dans les entreprises. Pour ne pas perdre les clients, les fournisseurs de solutions Cloud doivent se concentrer aussi sur les attentes des employés. Dans cette partie, nous allons étudier les réducteurs de risques tournés vers les utilisateurs finaux.

Avoir une offre simple et performante

Tout d'abord, les fournisseurs ont besoin de rendre l'expérience des utilisateurs simple en améliorant la qualité de service. Cette qualité est dépendante de la connectivité du client. La connexion internet doit permettre d'accéder au Cloud sans latence (*Yeboah-Boateng et Essandoh – 2014 ; Burda et Teuteberg - 2015*). Les besoins des utilisateurs sont différents selon les entreprises, il est donc nécessaire de leur laisser la possibilité de personnaliser le service Cloud. Si le design et l'architecture des sites de services Cloud ressemblent à l'interface des anciennes technologies, les employés pourront l'adopter plus rapidement. Shin (2014) ajoute que la personnalisation du site influence positivement la facilité d'utilisation perçue. Pour s'assurer que les utilisateurs abandonnent les anciennes technologies et adoptent le Cloud, Luo et Lee (2014) proposent de leur offrir des avantages variés et des services aussi personnalisés.

Il faut noter que la personnalisation est un levier important dans le marketing digital de ces dernières années. Les consommateurs souhaitent que les marques s'adaptent à leurs besoins uniques. La personnalisation attire plus l'attention d'un client. N'oublions pas qu'un employé d'une entreprise est également un consommateur dans sa vie privée, qui est habitué aux techniques de vente employées par les marques B to C. Il s'attend à retrouver un niveau de service équivalent ou supérieur dans le B to B.

Avoir une communication claire

Ensuite, c'est par une stratégie de communication à destination des utilisateurs finaux que les fournisseurs de solutions Cloud vont réussir à accroître le taux d'acceptabilité. Selon Ratten (2013), plus un salarié est exposé à de la publicité sur le Cloud, plus il va s'intéresser à cette technologie et vouloir l'utiliser. En promouvant de manière intensive le Cloud, il deviendra tendance à la fois auprès du Grand Public et des professionnels. Le service sera bien perçu par la population et impactera positivement la norme subjective (*Chi, Yeh et Hung -*

2012). Si de nombreuses personnes du groupe de référence d'un employé trouvent le Cloud utile grâce à la publicité, l'employé devrait être davantage poussé à l'utiliser.

Les auteurs ajoutent que dans leurs campagnes de communication, les marques doivent mettre en avant les fonctionnalités des services, leurs bénéfices (*Chi, Yeh et Hung – 2012 ; Ratten - 2013*) et ne pas dissimuler les statistiques de performance (*Burda et Teuteberg - 2015*). Il est nécessaire que ces informations soient disponibles à la fois sur les brochures du service et sur le site internet. Dans leur revue, McNeish, Francescucci et Hazra (2016) écrivent qu'il ne faut pas utiliser le terme "Cloud", qui est mal compris, ni indiquer au client que le Cloud a pour vocation de remplacer les anciennes solutions car cela pourrait les effrayer et augmenter les risques d'opposition.

Former les utilisateurs finaux

Enfin, pour réduire le manque de connaissance des employés sur le Cloud, les marques peuvent organiser des formations (*Yeboah-Boateng et Essandoh - 2014*). Dans leur étude, Gangwar, Date et Ramaswamy (2015) ont démontré que la formation des employés permet d'améliorer leur vision sur l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue d'une nouvelle technologie. Les fournisseurs peuvent aussi se rendre accessible en aidant les utilisateurs sur les forums en ligne. Luo et Lee (2014) pensent qu'il faudrait cibler les personnes les plus innovantes dans les entreprises. Si elles sont bien formées sur le Cloud, elles pourraient aider leurs collaborateurs. Selon Gangwar, Date et Ramaswamy, il est plus efficace de se concentrer sur les managers. Ils sont vecteurs des valeurs et de la vision de l'entreprise. Ils connaissent les salariés et peuvent ainsi les influencer à adopter le cloud. Les auteurs ajoutent que les formations réduisent la peur du risque et promeuvent la motivation à découvrir une nouvelle technologie.

Cependant, un auteur s'oppose à cette vision. Selon Hassan (2017), le support des managers n'encourage pas l'adoption du Cloud dans les PME. Dans son étude, les employés avaient déjà utilisé les services Cloud gratuits non professionnels, tels que Google Drive, et possédaient un niveau minimal de connaissance sur le Cloud. Ils étaient ainsi moins sensibles aux discours de leurs supérieurs grâce à leurs compétences.

Pour conclure, cette revue littéraire nous a permis de comprendre l'origine de la perception de risques avant l'achat d'un service Cloud et les moyens pour diminuer les risques. Nous avons pu souligner l'importance d'une relation de confiance entre un fournisseur et un client. L'étude de l'expérience utilisateur nous a montré que certains facteurs, tels que l'utilité perçue, la facilité d'utilisation perçue ou encore l'environnement, influencent l'acceptabilité du Cloud. Nous avons vu que la résistance au changement peut empêcher l'adoption du service et représente un risque pour la pérennité de la relation entre une entreprise cliente et un fournisseur de Cloud. Enfin, nous avons pu comprendre que la vente d'un service dans le secteur B to B n'exclut pas l'utilisation de stratégies B to C. Certains points étaient cependant manquants dans la littérature :

- Quelle représentation mentale ont les clients des services Cloud ?
- Comment réduire l'écart entre la perception du client et la réalité ?
- Comment les marques peuvent-elles inspirer confiance aux clients à travers leurs campagnes de communication ?
- Comment convaincre les utilisateurs d'utiliser le Cloud ?

2. MÉTHODOLOGIE

Après avoir déterminé quels étaient les éléments manquants dans la littérature pour pouvoir répondre à la problématique de ce mémoire, j'ai pu définir quatre questions de recherche :

- **Quelle représentation mentale ont les clients des services Cloud ?**
- **Comment réduire l'écart entre la perception du client et la réalité ?**
- **Comment les marques peuvent-elles inspirer confiance aux clients à travers leurs campagnes de communication ?**
- **Comment convaincre les utilisateurs d'utiliser le Cloud ?**

Par ces différentes interrogations, nous allons chercher à explorer en profondeur la manière de penser des consommateurs des services Cloud ou des clients potentiels. A la vue de cet objectif, j'ai choisi d'utiliser une méthode de collecte de données qualitative.

2.1. Pourquoi choisir une étude qualitative ?

Selon l'institut Ipsos, les études qualitatives servent à comprendre les comportements des clients, qu'ils soient "intuitifs, instinctifs ou inconscients". Chaque personne est souvent guidée par l'image qu'elle souhaite refléter à la société, nous pouvons citer la notion du "moi projeté". Une personne peut donc mettre en avant l'opinion de la société et non simplement ses propres besoins, qui correspondent à la notion du "moi réel" (*Valérie-Anne Paglia et Louis Rougier - 2015*). En utilisant une méthode qualitative, j'ai pu découvrir en profondeur ce que pense l'individu par l'étude de ses usages, ses motivations et ses freins à utiliser une nouvelle technologie telle que le Cloud Computing. L'étude qualitative est aussi utile pour trouver de nouvelles idées et ainsi permettre de faire des recommandations aux marques du Cloud.

2.2. Pourquoi choisir l'entretien individuel ?

L'entretien individuel présente différents atouts qui ont permis d'arrêter mon choix sur cette méthode. Tout d'abord, il permet d'installer un climat plus propice à la récolte d'informations personnelles, voire intimes. Le répondant est seul, il se sent plus libre de pouvoir

s'exprimer sur n'importe quel sujet. Il ne subit pas la pression, ni l'influence d'autres répondants, ce qui aurait été le cas si j'avais opté pour une méthode de collecte en entretien de groupe. Sachant que mes deux premières questions de recherche portent sur la perception du répondant, l'entretien en groupe aurait été un réel frein.

Ensuite, l'entretien individuel permet d'étudier les attitudes profondes et les routines d'une personne. Le répondant partage de nombreuses idées sur le sujet, ce qui est intéressant pour mes deux dernières questions de recherche portant sur la découverte de nouveaux moyens pour convaincre les utilisateurs d'utiliser le Cloud ou encore pour aider les marques à inspirer confiance.

L'entretien individuel permet également de faciliter la collecte d'éléments inconscients chez le répondant par l'utilisation de techniques projectives par exemple.

Pour pouvoir couvrir l'ensemble de mes questions de recherche, j'ai opté pour un entretien individuel semi-directif. Nous allons voir maintenant comment j'ai construit le guide d'entretien pour mener les entretiens.

2.3. La préparation du matériel de collecte : le guide d'entretien

Le guide d'entretien est composé de différentes parties.

- La prise de contact

Cette étape avait pour but de rappeler les modalités de l'entretien, telles que sa durée, l'anonymat des réponses et obtenir l'autorisation du répondant pour l'enregistrer. Pour ce mémoire de recherche, il était important que les réponses des personnes interrogées soient anonymes pour leur permettre de mieux s'ouvrir à la discussion. Comme nous allons le voir dans la partie sur le choix de l'échantillon, certains répondants travaillent directement avec des fournisseurs de solutions Cloud. Si l'entretien n'avait pas été anonyme, ces personnes n'auraient pas partagé leurs pensées sur le sujet de manière profonde et libre.

- L'introduction

La phase introductive est composée de deux thèmes : un premier thème sur les **usages quotidiens du répondant en entreprise** et un second thème sur **sa perception des outils qu'il utilise**. Cette étape avait pour but de découvrir le profil de la personne interrogée et d'explorer ses routines en entreprise.

→ **Thème sur les usages quotidiens**

Pour commencer cet entretien, la première question invite le répondant à raconter librement quels outils il utilise pour travailler. Le Cloud n'a volontairement pas été cité dans cette partie pour observer si le répondant pense à parler du Cloud de lui-même.

→ **Thème sur la perception des outils utilisés**

Pour continuer à introduire le sujet, il a été demandé à l'échantillon de donner son opinion sur les outils utilisés, de partager des difficultés rencontrées en utilisant ces outils et de savoir si le répondant est en phase avec les choix de l'entreprise. Ces questions ouvertes avaient plusieurs objectifs pour l'étude :

- Pouvoir comparer la perception d'outils classiques utilisés en entreprise avec la perception du Cloud,
- Pouvoir juger le niveau de confiance accordé à différentes technologies par le répondant,
- Déterminer si le fait que l'entreprise impose des outils de travail à ses employés impacte leur perception sur ces derniers. En effet, si un employé pense qu'il devrait être libre d'utiliser de nouveaux outils de travail en entreprise sans dépendre de l'accord managérial, il peut de ce fait être opposé à l'utilisation d'une technologie en particulier, tel que le Cloud, qui aurait été imposée par la Direction.

- La phase de centrage

Après avoir introduit le sujet et mis le répondant à l'aise, nous passons à la phase de centrage sur le Cloud Computing.

→ **Thème sur la connaissance des services Cloud et leur perception**

Dans un premier temps, il a été demandé à l'échantillon de définir le Cloud Computing. Cette question avait pour but de répondre à la première question de recherche qui s'intéressait à la représentation mentale des services Cloud par les clients.

Ensuite, les répondants étaient amenés à exprimer leurs motivations et leurs freins envers le Cloud Computing en donnant les avantages et inconvénients de cette technologie de leur point de vue. L'une des prochaines questions concernait l'utilisation du Cloud en entreprise ou en dehors de l'entreprise. Il était en effet intéressant de pouvoir comparer l'expérience

professionnelle et personnelle qu'avait le répondant avec cette technologie pour pouvoir en tirer des conclusions par la suite.

Enfin, la dernière question de ce thème avait l'objectif de connaître les sources d'informations sur le Cloud des répondants. Ceci permettra d'orienter les campagnes de communication des marques du Cloud et de déterminer quels supports de communication elles pourront utiliser.

→ **Thème sur les marques en général**

Ce thème avait pour but de comprendre la perception des clients et des prospects sur les marques et de savoir quels éléments sont essentiels pour qu'ils accordent leur confiance à une marque. Pour avoir le plus d'idées possibles de la part des répondants, les questions portaient sur les marques en général et non seulement sur les marques du Cloud. Cette généralité permettait aussi de découvrir des comportements inconscients chez le répondant qu'il n'avait pas cité auparavant dans l'entretien. Les questions avaient différents buts précis :

- La question sur la définition d'une bonne marque permettait de relever les aspects essentiels à utiliser pour convaincre les clients lors d'un achat et d'inspirer confiance,
- La question sur le discours des marques générait des idées sur les mots à utiliser dans les campagnes de communication,
- La question sur les attentes des répondants en cas d'incertitudes sur une marque était liée à la notion de la perception de risques et des réducteurs à mettre en place pour rassurer le client ou le prospect,
- Enfin la question sur l'importance du choix d'une marque lors d'un achat permettait de cerner le profil de consommateur.

- La phase d'approfondissement

Ensuite, nous passons à une phase qui permet d'approfondir le sujet. Cette étape est composée de deux thèmes : l'un sur **la perception des marques du Cloud**, et l'autre sur **l'expérience des utilisateurs finaux en entreprise**.

→ **Thème sur la perception des marques du Cloud**

Dans cette partie, nous nous interrogeons sur la perception de notre échantillon envers les marques du Cloud, et non sur la technologie en elle-même et ses services. L'objectif de ce thème est de savoir si les fournisseurs de Cloud peuvent être un facteur de risques aux yeux des répondants et empêcher l'adoption de cette technologie.

Pour commencer, j'ai demandé aux personnes interrogées de citer les fournisseurs de services Cloud qu'elles connaissaient. Cela permettait d'étudier les réponses "Top of Mind", c'est-à-dire les premières marques qui viennent à l'esprit du répondant. Ensuite, j'ai montré à l'échantillon un document comprenant différents logos de marques de solutions de Cloud publics pour savoir s'il les connaissait et ce qu'il pensait d'eux.

Ensuite, pour comprendre davantage les attentes des clients envers les campagnes de communication des marques, j'ai utilisé **trois images** présentant trois publicités différentes sur le Cloud. Pour faire réagir le plus possible le répondant, j'ai choisi :

- Une première publicité de la marque IBM Cloud qui décrivait sa solution avec un texte assez long,
- Une deuxième publicité en bleue (de mywebsite.com) qui avait très peu de texte et qui faisait apparaître un nuage en fond,
- Une troisième publicité de la marque Salesforce avec un peu plus de texte que la deuxième et des phrases d'accroches différentes de la publicité d'IBM.

Il a ensuite été demandé à l'échantillon d'analyser ces trois publicités et de faire des recommandations sur les éléments à insérer dans une publicité pour attirer les clients. L'utilisation d'images a été très bénéfique car le répondant a pu se projeter plus facilement et développer son argumentation. Il aurait été plus difficile pour lui de partager ses conseils sur l'élaboration d'une publicité s'il n'avait pas observé quelques publicités auparavant.

→ **Thème sur l'expérience des utilisateurs finaux du Cloud en entreprise**

Enfin, le dernier thème cherche à comprendre les motivations et les craintes des utilisateurs finaux en entreprise envers cette nouvelle technologie, et à déterminer les moyens à utiliser pour les rassurer et les pousser à utiliser le Cloud.

Pour obtenir les réponses les plus pertinentes possibles, j'ai utilisé une **technique projective**, plus précisément une technique d'expression. Cette technique vise à demander au répondant de se mettre dans la peau d'une personne tierce et d'imaginer ce qu'elle pense. L'atout de cette méthode est que le répondant partage généralement ses propres émotions à travers le regard d'une autre personne. C'est une bonne astuce pour découvrir de manière plus profonde ce que pense la personne interrogée sur un sujet.

Dans notre cas, le répondant devait prendre le rôle de l'un de ses collègues qui utilisait ou n'utilisait pas le Cloud, selon le profil du répondant, et donner les motivations et les freins possibles. Ensuite, le répondant devait imaginer comment convaincre une personne réticente au Cloud à l'utiliser. Dans le cas où c'est le répondant qui n'utilisait pas le Cloud, je lui demandais d'imaginer comment un collègue pouvait le convaincre de l'utiliser.

Pour finir, une dernière question portait sur les moyens à utiliser par une entreprise pour promouvoir le Cloud à ses employés sans les forcer. Ceci permettait d'obtenir de nouvelles réponses pour répondre à la dernière question de recherche sur les méthodes à utiliser pour convaincre les utilisateurs finaux.

- La conclusion

2.4. Le choix de l'échantillon

Nous allons maintenant voir la composition de mon échantillon. L'échantillon est composé de dix personnes. Pour enrichir le sujet de recherche, j'ai choisi des répondants aux profils variés.

- **Profil**

Mon objectif était d'obtenir les réponses de personnes techniques, qui maîtrisent l'usage et la composition des technologies, et de personnes non techniques qui ont une vision précise sur l'expérience attendue par un utilisateur de technologies en entreprise. Certains répondants avaient une connaissance partielle du Cloud et d'autres avaient une excellente maîtrise du Cloud. Mon but était de pouvoir interroger des personnes n'utilisant quasiment pas le Cloud en entreprise pour comprendre leur perception du risque et leurs attentes avant son utilisation. Je souhaitais également pouvoir parler avec des employés utilisant un Cloud, qu'il soit privé ou public, pour approfondir les réflexions sur l'expérience utilisateur et les risques perçus après l'achat de la solution.

- **Sexe**

L'échantillon est composé de plus d'hommes que de femmes. La cause de cette répartition est due à la représentativité assez faible des femmes dans le secteur des nouvelles technologies.

- **Tranche d'âge**

Dans le but de pouvoir vérifier si la variable de l'âge a une influence sur les risques perçus sur une nouvelle technologie et l'expérience utilisateur, j'ai choisi des répondants ayant des tranches d'âges différentes (allant de la tranche 20 - 30 ans à 50 - 60 ans).

- **Type d'entreprise**

Les répondants étaient issus d'entreprises de tailles variées : startup, PME et grande entreprise. Nous pourrions voir si le Cloud est perçu et utilisé de la même façon selon la taille de l'entreprise des répondants.

	Sexe	Tranche d'âge	Profil	Type d'entreprise	Secteur
Répondant 1	Féminin	40 - 50 ans	Non technique / Logistique	PME	Commerce de gros de produits chimiques
Répondant 2	Masculin	50 - 60 ans	Technique / Manager - Architecte technique et Conseiller d'entreprise	Grande entreprise	Assurance et cabinet de conseil
Répondant 3	Masculin	20 - 30 ans	Technique / Ingénieur en informatique	Grande entreprise	Télécommunications
Répondant 4	Masculin	30 - 40 ans	Technique et Marketing / Chef de Produit et ancien Ingénieur en informatique	PME	Télécommunications
Répondant 5	Masculin	40 - 50 ans	Non technique / Commercial / Manager	PME	Télécommunication et Cloud Computing
Répondant 6	Féminin	30 - 40 ans	Non technique / Chef d'entreprise	Startup	Conseil et éducation à distance
Répondant 7	Masculin	20 - 30 ans	Technique / Entrepreneur / Ingénieur en informatique	Startup et ancienne expérience dans une grande entreprise	Editeur de logiciels
Répondant 8	Féminin	30 - 40 ans	Canadienne / Technique / Développeur de logiciels	Grande entreprise	Banque
Répondant 9	Masculin	40 - 50 ans	Commercial / Key Account Manager	PME	Cloud Computing
Répondant 10	Masculin	30 - 40 ans	Technique et Marketing / Expert Wi-Fi et Chef de Produit	Grande entreprise	Energie

Tableau 1 : typologie de l'échantillon de l'enquête

2.5. Les conditions de déroulement de l'enquête

Les entretiens individuels ont été réalisés en visioconférence, seulement un entretien a pu être réalisé en face-à-face. Due à l'épidémie du Covid-19, un confinement a été décrété au mois de Mars 2020 en France. Etant dans l'incapacité de pouvoir rencontrer les répondants, j'ai ainsi été contrainte de réaliser la majorité des entretiens à distance. Si les conditions sanitaires l'avaient permis, il aurait néanmoins été préférable de mener l'enquête terrain en face-à-face avec chaque répondant. Même si les outils de visioconférence permettent d'observer la personne interrogée et de communiquer facilement avec elle, la proximité en face-à-face aurait permis d'avoir plus d'interactions.

La durée des entretiens était d'environ une heure. J'ai eu l'occasion de pouvoir bien approfondir les sujets abordés avec chaque répondant.

2.6. Le traitement des données

Chaque entretien a été retranscrit et analysé individuellement en suivant les thèmes du guide d'entretien. A la suite de cela, une analyse globale horizontale a été effectuée pour comparer les résultats obtenus.

3. ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir étudié la méthodologie de mon enquête terrain, nous allons prendre connaissance des résultats et les analyser.

3.1. La représentation mentale des services Cloud des répondants

Nous allons voir quelle est la représentation mentale des services Cloud des dix répondants à travers l'usage qu'ils ont du Cloud, leur définition de la technologie, et les divers avantages et inconvénients qu'ils perçoivent.

Utilisation du Cloud au travail

Pour commencer, l'étude a montré que les **grandes entreprises** ont tendance à préférer investir dans le **Cloud privé**, plutôt que dans le Cloud public. Quant à elles, les **PME et les startups** s'intéressent davantage aux solutions de **Cloud public** (*“OneDrive, Office 365” pour le répondant 4, “Google Drive” pour le répondant 6, “AWS et Google Suite” pour le répondant 7, et “Salesforce, Confluence et Jira Cloud” pour le répondant 9*).

Les entreprises utilisant le Cloud public choisissent de ne pas confier toutes leurs données aux fournisseurs de Cloud. Elles l'utilisent souvent en solution complémentaire à d'autres outils en interne. *Verbatim du répondant 2 : “On a des informations sensibles [...], peut être que l'on fait partie des gens qui sont assez réticents [au Cloud]”*. Par ce verbatim, nous comprenons que certaines entreprises ne font pas confiance au Cloud pour confier leurs données qui sont jugées très confidentielles et sensibles. Pour elles, cette technologie n'est pas encore assez rassurante.

Un profil se démarque cependant du lot : une grande entreprise s'est lancée récemment dans le Cloud public et a choisi de miser tout sur cette solution. *Verbatim du répondant 10 : “La stratégie IT Groupe c'est de tout mettre dans le Cloud et d'être full SaaS”*.

Difficultés rencontrées avec le Cloud

Les répondants ont un **avis positif sur la technologie du Cloud** en elle-même. Ils ont rencontré très peu de problèmes techniques en l'utilisant et en sont plutôt satisfaits. *Verbatim du répondant 3 : “C'est déjà arrivé il y a un an ou deux ans qu'il y ait un problème de réseau, mais c'est assez rare.” Verbatim du répondant 10 : “Après il peut y avoir des soucis avec le*

fournisseur, par exemple avec Google ça s'est déjà produit une fois ou deux". Nous pouvons donc voir que ce n'est pas la qualité de l'outil qui est perçue comme un risque par les clients.

Ensuite, nous avons vu dans la revue de littérature que l'acceptabilité d'une nouvelle technologie dépend de la facilité d'utilisation. Voyons ce que pensent les répondants de cet aspect.

Il y a deux visions différentes sur la facilité d'utilisation du Cloud dans l'échantillon. D'une part, certains participants pensent qu'il **est assez facile** pour les utilisateurs d'une entreprise de se servir des services Cloud. *Verbatim du répondant 9 : "Solutions prêtes à l'emploi [...] et intuitives pour l'utilisateur final". Verbatim du répondant 10 : "Non [pas de difficultés rencontrées] car l'aide est bien faite". Verbatim du répondant 8 : "c'est assez facile à utiliser parce que ça permet de dupliquer les serveurs."* Le répondant 2 ajoute que *"dans les grandes entreprises [...] il n'y a pas vraiment de difficultés car les personnes sont formées perpétuellement. Il y a le budget pour ça."* Les formations permettent ainsi de réduire les réticences à utiliser le Cloud dans les grandes entreprises.

Les répondants 2 et 9 pensent par contre que l'entreprise cliente a pour rôle d'instaurer des règles de bonnes pratiques pour faciliter l'utilisation du Cloud. *Verbatim du répondant 9 : "L'enjeu va plutôt être la politique de nomenclature et de bonnes pratiques."* Selon eux, le client doit guider l'utilisation de la nouvelle technologie à ses employés en communiquant des règles en interne.

D'autre part, une partie de l'échantillon juge qu'il **n'est pas facile d'utiliser les solutions Cloud** et que les formations sont nécessaires pour adhérer à cette nouvelle technologie. Le répondant 4 s'est plaint de ne pas avoir bénéficié *"d'accompagnement pour utiliser certains outils comme SharePoint"*. La répondante 6 a jugé la solution Cloud *"pas très ludique, [...]et pas très pédagogue"*. Elle a aussi avoué avoir éprouvé des difficultés lors de sa découverte de l'outil *"au début [...] j'avais un peu de mal"*. Même le répondant 7 qui a un profil technique admet qu'il y a *"une courbe d'apprentissage assez dure [pour utiliser les services Cloud AWS]"*.

Nous pouvons remarquer que même les utilisateurs qui ont de nombreuses compétences dans le milieu informatique au vu de leur métier peuvent avoir du mal à utiliser le Cloud. Pourtant certains répondants de niveau non technique ont jugé le Cloud facile à utiliser. Des formations semblent nécessaires que ce soit pour des utilisateurs novices ou techniques selon le type de solutions Cloud utilisées. De plus, les répondants 4 et 6 qui n'ont pas eu de formations

sur le Cloud sont respectivement dans une PME et une startup. Le manque de moyens peut être la cause de cette absence de suivi.

Définition du Cloud

Dans la revue littéraire, nous avons vu que l'absence de représentation mentale claire d'un service va augmenter la perception de risques du client. Voyons si les répondants ont une bonne compréhension des services Cloud pour vérifier cette hypothèse.

Chaque personne de l'échantillon a été capable de définir le Cloud avec leurs propres mots, que ce soit ceux au profil technique ou ceux au profil non technique. Parmi les répondants non techniques, la fonctionnalité principale du Cloud qui est ressortie est le stockage des données. *Verbatim du répondant 1 : "un stockage sur un réseau lointain, un datacenter qui stocke les données". Verbatim du répondant 5 : "le Cloud en général c'est d'abord faire le choix de confier son hébergement à des personnes dont c'est leur métier."*

Les personnes à la fois non techniques et qui ne travaillent pas dans un secteur high-tech décrivent principalement le Cloud uniquement par les bénéfices apportés. Ils ne maîtrisent pas correctement la technologie. C'est le cas de la répondante 6 qui définit le Cloud comme étant "*un facilitateur de business*". Ce manque de compréhension ne semble pas être un frein à l'achat d'un service Cloud car la répondante 6 constate très peu d'inconvénients au Cloud. Elle affirme même que "*Tant que la solution fonctionne, je n'ai pas besoin de savoir [où sont stockées mes données].*" Cela montre qu'il n'est pas forcément utile d'expliquer l'aspect technique d'une technologie pour que les clients y adhèrent, mais au contraire il est nécessaire de **se concentrer sur les bénéfices apportés**.

Les personnes techniques ont une excellente représentation mentale du Cloud. Ils sont en effet capables de présenter les différents modèles de Cloud (IaaS, PaaS, SaaS), de différencier les Cloud privés des Cloud publics et également de citer les bénéfices de chaque solution pour l'entreprise jusqu'à l'utilisateur final. *Verbatim du répondant 9 : "le Cloud c'est un endroit pour l'utilisateur qui est dématérialisé, c'est un lieu d'utilisation, de ressources et de fonctionnalités qu'il paye à l'usage quand il en a besoin."* Nous comprenons donc que pour pouvoir convaincre les acheteurs d'une entreprise au profil technique d'acheter une solution Cloud, il sera nécessaire de pouvoir **la décrire de manière claire et concise**, en plus d'énoncer les gains générés.

Avantages perçus du Cloud

Nous pouvons relever cinq principaux avantages du Cloud perçus par les répondants :

- Le premier est le **niveau de praticité du Cloud**. Les répondants apprécient l'accessibilité des données partout et à tout moment. *Verbatim du répondant 1 : "C'est pratique que des données soient facilement accessibles", verbatim du répondant 8 : "Je peux accéder aux informations à n'importe quel endroit où je me trouve", verbatim du répondant 10 : "Le principal avantage pour moi c'est que c'est disponible tout le temps et partout"*.
- Le deuxième atout que les répondants ont perçu est la **maîtrise des coûts**. Les répondants apprécient la facturation selon leur usage (*répondant 8 : "payer selon l'usage que l'on en fait", répondant 9 : "paiement en fonction de la consommation", répondant 2 : "maîtrise des coûts"*). Ils ont aussi conscience que l'hébergement de leurs données dans le Cloud permet de ne pas avoir des équipements dans leurs entreprises et ainsi de faire des économies.
- En troisième point, l'échantillon a relevé la **puissance du Cloud** face aux outils classiques utilisés en entreprise. Les répondants ont donc conscience que le Cloud est une technologie performante et utile. Ces éléments sont des bons leviers d'acceptabilité du Cloud. *Verbatim du répondant 5 : "notion de puissance illimitée", répondant 9 : "ressources en illimité", répondant 1 : "étendre les capacités de stockage par rapport à un PC qui est limité"*. De plus, l'accent a aussi été mis sur la **personnalisation du service**. Le répondant 3 a cité en avantage la possibilité de *"commander des espaces de stockage à [sa] guise"* et le répondant 7 a noté que la solution *"s'adapte à [ses] besoins"*.
- Le quatrième avantage perçu est la **sécurisation des données**. Les répondants ont conscience que, grâce au Cloud, ils peuvent limiter le risque de perdre leurs informations. Ce résultat est étonnant car dans la revue littéraire, nous avons vu que l'un des principaux risques perçus sur le Cloud est la sécurité des informations. Les répondants semblent avoir confiance dans le stockage des données. *Verbatim du répondant 7 : "peu de chances que les données se perdent", répondant 4 : "moins de risques de perdre les données", répondant 10 : "flexible et sécurisé"*.

- Le cinquième atout relevé est la **gestion des données faite par des professionnels**. Plusieurs répondants reconnaissent l'expertise des fournisseurs de Cloud et leur font confiance pour s'occuper de leurs informations. Le répondant 4 indique que la "*gestion [est] confiée à un expert*", ce qui permet selon le répondant 2 de "*se concentrer sur son cœur de métier*". Les clients n'ont pas à se préoccuper de la maintenance de leurs applications car elle est gérée par le fournisseur (*avis du répondant 10*).

Nous avons pu voir que la **personnalisation du service** semble être un critère important pour les clients dans l'achat de cette technologie. Les clients sont conscients qu'ils sont uniques, ils sont donc à la recherche d'une solution qui s'adapte à tous leurs besoins, que ce soit de la facturation du service à ses fonctionnalités.

Inconvénients perçus du Cloud

Après avoir vu les avantages, nous allons étudier quels sont les éléments qui peuvent freiner les clients à consommer des services Cloud. Les principaux inconvénients qui sont perçus par les répondants sont :

- La **confidentialité des données**. Même si les participants ont montré qu'ils avaient confiance dans la sécurité des services Cloud des fournisseurs, ils ont des doutes sur la garantie de confidentialité. Ce qui est étonnant, c'est que ce ne sont pas seulement les personnes non techniques qui ne maîtrisent pas techniquement la technologie qui ont affirmé cela. Même les personnes techniques ont émis des doutes sur la protection des informations. Les divers doutes proviennent de la fiabilité perçue des fournisseurs de Cloud et le pays où ils se trouvent. Selon le répondant 2 "*n'importe qui peut accéder à tes données*" et il peut y avoir un "*accès des données par les Etats*". Le répondant 3 affirme que "*même s'il y a des accords de sécurité et qu'ils ne sont pas censés regarder les données, on n'est jamais à l'abri*". Le répondant 9 énonce le "*problème de souveraineté des données avec le ¹¹Patriot Act aux Etats-Unis*".
- La **dépendance aux fournisseurs** de Cloud. De nombreux répondants indiquent qu'ils ne maîtrisent plus leurs propres données dans le Cloud, et cet aspect est perçu comme étant un manque de sécurité. Le répondant 5 énonce le "*risque de perte de connaissance*".

¹¹ USA Patriot Act : loi votée par le congrès américain en 2001 pour lutter contre le terrorisme. Elle permet à l'Etat Américain d'accéder aux données d'une entreprise selon certains motifs.

de ton propre environnement”. Le répondant 3 pense que *“C’est bête mais le fait d’avoir le fichier sur notre ordinateur c’est plus rassurant”* et le répondant 9 annonce qu’avec la *“dépendance au Cloud Provider”*, le client n’a *“pas de maîtrise sur la sécurité de ses données”*. De plus, le répondant 10 indique une faille dans la personnalisation des services Cloud. *Verbatim du répondant 10 : “Quand on va avoir besoin d’une fonctionnalité, ils vont être à l’écoute, mais ils vont la développer uniquement s’il y a X clients qui demandent la même chose.”* En effet, la personnalisation a des limites, les fournisseurs ont le dernier mot même face à un grand client important.

- La **difficulté à maîtriser sa facturation**. Payer selon son usage est un modèle qui paraît simple de premier abord mais en réalité, les clients ont des *“difficultés pour suivre leur consommation”* (répondant 9) et il est *“compliqué de gérer sa facturation”* (répondant 5). *“Les gens payent rarement à l’arrivée ce qu’ils avaient prévu de payer au départ”* (répondant 5).
- La **migration des données** dans le Cloud ou d’un Cloud à un autre est perçue comme un réel frein pour les prospects et aussi les clients actuels. Selon le répondant 9, tout n’est pas migrable dans le Cloud : *“entre 5 à 10% des applications ne vont pas être migrables dans le Cloud parce que ça tourne encore sur des anciens systèmes”*. Le passage d’un Cloud à un autre pour un client peut aussi être un inconvénient à cause de l’adaptation au nouvel environnement (*verbatim du répondant 7 : “pas facile de passer d’un Cloud à un autre car la courbe d’apprentissage est assez longue”*).

Nous pouvons retenir que la personnalisation du service a finalement des limites. Il serait nécessaire de l’améliorer pour limiter la perception de risques, elle pourra ainsi être perçue uniquement comme un atout. Il est aussi nécessaire d’aider les clients à anticiper leurs besoins, ce qui leur permettra de mieux estimer leur consommation et ainsi maîtriser leur facturation.

Utilisation du Cloud pour un usage personnel

Il était intéressant de savoir si les répondants utilisent le Cloud en dehors de leur travail car cela peut impacter leur perception des solutions proposées en entreprise.

Presque tout l'échantillon utilise des services Cloud dans leur vie personnelle pour pouvoir stocker des photographies ou des musiques. Les répondants prennent soin de ne pas mettre des documents qu'ils considèrent confidentiels sur le Cloud. Le répondant 3 explique que *“quand on met nos données sur ces types d'outils, les fournisseurs peuvent s'en servir pour nous faire de la publicité”*. Le répondant 4 énonce également que les *“données [sont] utilisées à des fins publicitaires”*.

De manière générale, les répondants sont satisfaits des solutions Cloud grand public, même ceux qui savent que les publicités sont issues de leurs données. Ceci s'explique par le fait que les répondants ont moins d'exigences en tant que particulier plutôt qu'en tant que professionnel (*répondant 9*). Quant à lui, le répondant 4 pense que les solutions pour les particuliers sont plus adaptées à un utilisateur final que celles dédiées aux professionnels.

Nous pouvons comprendre que les répondants arrivaient tous à définir le Cloud même s'ils ne l'utilisent pas en entreprise car la plupart s'en servent personnellement. Ils connaissent la technologie, si j'avais interviewé des répondants qui n'avaient jamais entendu parler du Cloud, d'autres freins auraient pu être cités.

Choix des outils utilisés dans l'entreprise

L'échantillon pense qu'il est normal que les entreprises choisissent les outils mis à disposition des employés car ce sont leurs données. De nombreux répondants ont insisté sur la sécurité assurée par le contrôle de l'entreprise. *Verbatim du répondant 2 : “la valeur des entreprises c'est fondamentalement la Data, les données, donc si tu laisses échapper les données, tu peux très vite tomber en faillite.”* *Verbatim du répondant 10 : “Géré par la console d'administration de Veolia. C'est un moyen de contrôler et de sécuriser”*.

Sources d'informations dans le Cloud

Les sources principales d'informations des répondants sont leur travail et le moteur de recherche Google. Beaucoup d'entre eux aiment se renseigner et augmenter leurs connaissances sur un sujet par eux-mêmes. La répondante 8 a *“tendance à toujours rechercher la meilleure technologie”*. *“J'ai déjà fait des recherches rapidement pour savoir ce que c'est”* (*Répondante 1*). Une remarque intéressante a été faite par la répondante 1 : *“en ayant plus de connaissances dessus [le Cloud] ça m'a donné envie de l'utiliser”*. Nous pouvons en déduire qu'il est

important que les prospects et clients aient des connaissances sur une technologie pour y adhérer.

3.2. Les moyens pour réduire l'écart entre la perception du client et la réalité

Après avoir analysé la représentation mentale du Cloud de l'échantillon, nous allons maintenant voir s'il existe un écart entre la perception des clients envers les fournisseurs de Cloud et la réalité.

Connaissance des fournisseurs de Cloud

Pour commencer, nous remarquons que les répondants au profil non technique connaissent essentiellement les acteurs du Cloud les plus connus sur le marché. Amazon Web Services, Microsoft Azure et Google Cloud Platform sont les fournisseurs les plus cités. D'autres concurrents qui offrent des services au Grand Public ont aussi été mentionnés tels que "*Apple, Orange, Free et Bouygues*" (répondante 6). Nous pouvons voir que parmi les acteurs B to B, les répondants connaissent essentiellement ceux qui sont destinés aux grandes entreprises. Certaines entreprises peuvent donc choisir de ne pas passer au Cloud car les services proposés par les géants du marché ne répondent pas à leurs besoins. Pourtant, si elles étaient mieux renseignées, elles pourraient découvrir des fournisseurs moins connus qui sont plus spécialisés pour des entreprises à taille humaine.

Quant à eux, les répondants au profil technique citent, en plus des géants du marché, des fournisseurs moins connus tels que "*Oracle*" (répondant 2), "*OVH cloud*" (répondant 4), "*Digital Ocean et Scaleway*" (répondant 7). Les personnes issues des secteurs proches des nouvelles technologies ont une meilleure perception des services Cloud car ils connaissent des acteurs variés. Ils peuvent ainsi mieux comparer les services proposés et sont plus conscients de la réalité du marché.

Pour réduire l'écart potentiel entre la perception des clients et la réalité, il semble ainsi nécessaire de mieux communiquer auprès de la cible.

La perception des fournisseurs de Cloud par les répondants

Il y a eu de manière générale un bon retour sur les acteurs du Cloud. La répondante 1 affirme que *“[les marques du Cloud] ont une bonne image de marque. Je pense qu’elles font beaucoup de recherche et de développement pour s’améliorer”*. Le répondant 9 rejoint l’avis de la répondante 1 en disant que *“AWS sort toutes les semaines plusieurs dizaines de nouvelles fonctionnalités”*.

Ensuite, l’échantillon a partagé la cible de chaque fournisseur. Selon les répondants, Amazon Web Services est adapté aux utilisateurs qui ont un profil technique (*Verbatim du répondant 7 : “outil très technique, pas fait pour des profils non techniques”*, *verbatim du répondant 10 : “utile pour les développeurs”*). IBM Cloud et SAP sont perçus comme des solutions *“pas accessible en termes de prix”* (répondant 7). *Verbatim du répondant 6 : “prix pas forcément donnés mais y’a de la qualité”*. Ces grands acteurs sont aussi jugés non adaptés aux petites entreprises à cause de leur service client (*Verbatim du répondant 9 : “bien pour des entreprises multinationales car pas de services de suivi personnalisés”*).

Nous pouvons ainsi comprendre que les répondants ont tendance à mieux connaître les acteurs les plus grands du marché qui ciblent principalement les grandes entreprises. Leurs prix et leur système de gestion de la clientèle ne sont pas perçus comme étant destinés aux entreprises de petite taille. En manquant de connaissance, les prospects pourraient ainsi ne pas vouloir se lancer dans la migration de leurs données dans le Cloud car ils ne se sentent pas concernés par cette technologie, qui pour eux n’est pas adaptée à leurs besoins. Les offres de services Cloud destinées aux indépendants, startups et petites entreprises ne sont pas assez mises en avant.

De plus, nous pouvons conclure cette partie en indiquant que ce n’est pas l’image de marque des fournisseurs qui est un frein à l’adoption du Cloud. Les répondants semblent avoir confiance dans les marques qu’ils utilisent. Le problème majeur provient de la perception du positionnement des fournisseurs de Cloud par les entreprises.

3.3. Les moyens pour inspirer confiance aux clients à travers les campagnes de communication

Après avoir vu ce que pensent les répondants des fournisseurs de Cloud, nous allons voir comment il est possible d'inspirer davantage confiance aux clients à travers les campagnes de communication.

Pour approfondir les recherches, les premières analyses vont porter sur les marques en général. Ensuite, nous rentrerons dans le cœur du sujet en se concentrant sur les campagnes de communication actuelles des marques du Cloud. Ceci permettra de faire de meilleures recommandations aux acteurs du Cloud sur leur communication avec les prospects et les clients.

La perception d'une bonne marque

Selon l'échantillon, une bonne marque doit avoir les qualités suivantes :

- **Savoir répondre aux besoins du client.** Les répondants ont mis l'accent sur ce point, ils souhaitent que ce soit les marques qui s'adaptent à leurs besoins et non eux-mêmes qui doivent s'adapter aux marques en prenant un produit ou un service qui ne remplissent pas l'intégralité de leurs critères. *Verbatim du répondant 2 : "Un bon service c'est celui qui convient à mes besoins et à mes contraintes. [...] et au coût que je serai susceptible de payer". Verbatim de la répondante 6 : "une bonne marque c'est une marque qui cible exactement les besoins des clients". Verbatim de la répondante 8 : "C'est quelque chose qui va répondre à mes besoins, qui peut être facile d'utilisation aussi". Verbatim du répondant 10 : "Une bonne marque c'est une marque qui fournit des bons produits, que les utilisateurs attendent".*
- **Avoir un bon rapport qualité-prix.** Les répondants sont à la recherche de produits et services de qualité. La répondante 6 affirme *"qu'avant tout c'est de la qualité"*. Les clients sont de plus en plus exigeants et souhaitent obtenir des offres qualitatives à un prix non excessif. Six répondants ont insisté sur cet aspect, par exemple nous relevons: *"bon rapport qualité-prix" (répondante 1), "je suis plus tendance qualité-prix" (répondante 8), "Une bonne marque c'est une marque qui est capable d'assurer une bonne qualité, avec un prix qui est compétitif" (répondant 9)*. Il est intéressant de voir que les clients sont très attentifs aux prix, cependant les services Cloud sont perçus

comme étant chers à cause de la difficulté à gérer la facturation. Il faudrait lever ce frein pour assurer plus de ventes.

De plus, le répondant 3 affirme qu'il est nécessaire que les marques sachent allier la qualité de leurs produits et/ou services et leur **image de marque**. Cette remarque est intéressante car cela montre l'importance de la communication pour une marque sur ses valeurs et sur tous les facteurs qui créent ses services. Il suffit que les clients perçoivent un risque pour qu'une vente soit ratée.

- **Être à l'écoute des utilisateurs.** Il est primordial pour les répondants qu'une marque puisse écouter les clients et leur répondre. Le répondant 9 est à la recherche de "*bons conseils en phase avant-vente*" et également "*une hotline [qu'il puisse] avoir rapidement et facilement*". L'accompagnement des clients est perçu comme important pendant tout le parcours client.
- **Avoir une bonne notoriété.** Selon le répondant 4, une bonne marque doit être connue, avoir de "*bons retours par le bouche-à-oreille ou par le retour d'expérience [du répondant lui-même]*". Le répondant 5 rejoint cette idée aussi en disant "*qu'une bonne marque est une marque que tu peux citer naturellement par rapport à un domaine*". Nous en déduisons que les plus petits fournisseurs de Cloud, ciblant les petites et moyennes entreprises, devraient mettre en place des leviers pour accroître leur notoriété.

La perception du discours des marques

Tout d'abord, la majorité des répondants pensent que les marques ont tendance à **exagérer** dans leurs discours. *Verbatim du répondant 4 : "c'est de la communication qui est faite pour créer une image de marque mais qui n'est pas forcément en lien avec la réalité de la marque"*, *verbatim du répondant 9 : "des fois c'est un peu too much"*. Certains pensent que l'exagération est une méthode normale pour qu'une marque puisse se valoriser. *Verbatim du répondant 2 : "pourquoi [les marques] vont parler des choses qui vont constituer leurs lacunes"*, *verbatim de la répondante 6 : "le discours d'une bonne marque doit nous donner envie"*. D'autres au contraire n'apprécient pas l'absence de vérité dans les discours des marques, tels que le répondant 7 qui affirme que "*beaucoup disent qu'ils font des choses alors que les actes ne suivent pas*".

Selon le répondant 4, ce qui rend un discours important en B to B est son orientation vers les **gains apportés** aux clients. Les clients souhaitent savoir directement quels sont les bénéfices potentiels pour eux. Le répondant 9 ajoute que le discours doit être **éducatif**, ceci peut passer par l'organisation de webinaires, de salons ou encore par la publication de communiqués de presse.

Enfin, le répondant 10 pense que la tendance qui plaît aux clients est le discours sur la **protection de l'environnement**. Montrer que l'on est une marque responsable est important, c'est l'un des aspects qui a convaincu l'entreprise du répondant 10 de passer au Cloud. En effet, comme le rapporte la répondante 1, les datacenters qui stockent les données dans le Cloud sont très polluants. Il est important pour les marques du Cloud de montrer qu'elles sont respectueuses de l'environnement.

Les moyens à utiliser pour rassurer les clients

Nous allons maintenant voir quels sont les réducteurs de risques pour les répondants sur un produit et/ou service.

La possibilité de pouvoir **tester le produit ou le service** est un moyen utile pour lever les risques. Les démonstrations sont aussi appréciées par les répondants. *Verbatim du répondant 2 : "laisser consommer et faire des proof of concept", verbatim de la répondante 8 : "voir des démonstrations", verbatim de la répondante 1 : "tester ou alors que d'autres aient testé, c'est leur ressenti qui va t'influencer"*.

Les répondants sont aussi très attentifs à **l'expérience des autres clients**. Le répondant 3 pense que *"pour être rassuré, c'est toujours l'expérience utilisateur le plus important"*. Dans l'ère actuelle, les répondants se sont habitués à trouver facilement le taux de satisfaction des clients d'une marque et leurs commentaires. L'absence de ces éléments ne les rassurent pas et constituent un risque. Le répondant 4 ajoute *"[qu'il va] plus faire confiance au retour des utilisateurs qu'au discours des vendeurs"*. Seul le répondant 9 émet des doutes sur le retour des autres clients car selon lui certains avis sont faux.

Pour être rassuré, les répondants s'attendent également à avoir un **bon relationnel avec les marques**. Pour eux, les personnels de vente représentent *"l'image de l'entreprise"* (répondante 8). Ils doivent être *"réactifs"* (répondant 10, répondant 7, répondante 6 : *"[il faut] me convaincre aussi que si j'ai un souci, il y ait une réactivité dans l'heure qui suit"*), être

disponibles (*répondante 8 : “avoir un contact direct en ligne ou au téléphone”*) et attentifs aux besoins du client (*répondant 10 : “montrer qu’ils ont compris ce que je voulais et que ça été pris en compte”*).

Enfin, les **éléments de preuve** sont essentiels pour réduire les risques perçus. Ils doivent accompagner la présentation des produits et des services. Le répondant 5 indique que *“si j’ai des doutes, c’est la force de la preuve qui compte”*. Pour le répondant 9, les preuves ne sont pas seulement des chiffres ou des mots, elles doivent être détaillées par *“une vidéo YouTube”* ou une communication sur les réseaux sociaux. Selon la répondante 8, plus une marque a fait ses preuves et plus elle lui inspire confiance.

L’importance du choix d’une marque dans un achat

Quasiment tous les répondants sont des **consommateurs fidèles** (*répondante 1 : “j’ai tendance à être fidèle à certaines marques”, répondant 5 : “je suis fidèle aux marques que j’aime bien”*). Le choix d’une marque est même jugé important dans le secteur high-tech (répondant 3).

Les répondants 2 et 7 sont quant à eux **peu sensibles aux discours** des marques. *Verbatim du répondant 2 : “je suis de ceux qui se battent pour se soustraire des marques”, verbatim du répondant 7 : “je suis quand même pas très marque, ça me dérange pas de changer et de tester de nouveaux produits”*. La particularité de ces deux répondants est qu’ils ont un profil technique. Ils sont attirés par les éléments concrets tels que les fonctionnalités des produits ou services.

De plus, le répondant 7 n’a pas confiance dans les marques traditionnelles. Il préfère essayer les produits de nouvelles marques qui sont selon lui plus innovantes et plus proches de la clientèle. *Verbatim du répondant 7 : “plus confiance dans les marques nouvelles, dans les startups plutôt que les grands groupes”*. Ceci explique également pourquoi ce répondant connaît de nouveaux fournisseurs de Cloud moins connus car il s’intéresse aux nouveautés. Les nouveaux fournisseurs de Cloud pourraient tenter d’attirer les clients qui ont un profil innovateur.

Contrairement au répondant 7, les répondants 8 et 10 aiment les grandes marques qui ont une forte notoriété. *Verbatim du répondant 8 : “j’aurai plus tendance à aller voir les*

marques qui ont au moins 300, 500 commentaires, plutôt qu'une marque sans commentaire". Ils seront ainsi naturellement plus attirés par les géants du marché.

Pour finir, le choix d'une marque est aussi influencé par le packaging et la présentation des offres. La répondante 8 recherche certains "*mots clés*" qui comptent le plus pour elle. Le répondant 4 est sensible au descriptif des services en B to B et au niveau d'expérience et de maturité de la marque dans le secteur.

La perception sur les publicités des fournisseurs de Cloud

Pour savoir quels sont les éléments qui inspirent confiance aux clients dans les campagnes de communication, nous allons voir ce que pensent les répondants des publicités existantes des fournisseurs de Cloud.

Analyse de la publicité en bleue (de mywebsite.com)

De manière unanime, les répondants ont jugé que cette publicité manque d'efficacité. Selon eux, l'utilisation d'un nuage en fond rappelle le côté abstrait du Cloud. Le texte est court et n'est pas pertinent. La phrase utilisée "*Sauvegardez votre travail dans le Cloud et accédez-y partout*" n'est pas claire et ne suscite pas assez l'intérêt de l'échantillon. *Verbatim de la répondante 1 : "le nuage amplifie le côté nébuleux". Verbatim du répondant 2 : "il n'y a pas d'éléments par rapport à mon besoin". Verbatim du répondant 10 : "j'arrive pas à m'identifier". Verbatim du répondant 4 : "pas d'axes différenciants"*.

Analyse de la publicité d'IBM Cloud

A propos de la publicité faite par le fournisseur IBM Cloud, deux visions se distinguent chez les répondants.

D'une part, une partie de l'échantillon a un avis positif sur cette publicité. La présence d'une femme sur l'image est perçue comme une touche de modernité et de convivialité. La répondante 1 pense que cela "*paraît plus porteur*", le répondant 10 ajoute que "*ça fait moins machine. [...] Avec la personne on peut facilement s'identifier ou en tout cas comprendre le sens de la publicité*" et la répondante 6 affirme que la publicité est plus "*pertinente pour les femmes car les femmes ont besoin de s'identifier [...] par les photos*".

Concernant le fond, le texte est clair et adapté à des personnes au profil technique selon les répondants 3 et 8. *Verbatim de la répondante 8 : "quand je lis je vois tout ce qui est intéressant pour moi"*. Le répondant 10 pense néanmoins que les mots utilisés sont

compréhensifs par les utilisateurs qui n'ont pas forcément un profil technique en disant que *“le texte est orienté utilisateur”*.

D'autre part, les autres répondants ont une opinion plus négative sur ce support de communication. Selon le répondant 5, le fournisseur a mis l'accent sur la femme plutôt que la technologie car l'image lui fait penser à une publicité pour des *“vêtements”* plutôt que pour un outil professionnel. Le répondant 7, qui est un indépendant, a du mal à s'identifier à cette offre car selon lui l'image *“fait trop sérieuse”*. Pour lui, la marque a cherché à cibler des grandes entreprises et non des petits business.

Concernant le fond, le texte n'est pas adapté aux prospects non techniques selon le répondant 4. Il ajoute qu'il y a *“trop de trucs et concepts pas clairs. [...] Ils utilisent les noms de leurs offres qui sont généralement peu parlants”*. Le répondant 4 au profil marketing pense que le nom des offres complexifie la compréhension des clients potentiels. Il serait nécessaire de se concentrer sur le service apporté de manière simple. Le répondant 9 complète ce discours en disant que *“tout le monde dit ça, ça veut plus rien dire”*. Il juge le discours non innovant car de nombreux fournisseurs de Cloud utilisent ce texte.

Analyse de la publicité de Salesforce :

La majorité de l'échantillon a apprécié cette publicité. Elle est *“simple et efficace”* grâce au court texte (*répondante 6*) et elle s'adresse à des prospects aux profils *“moins techniques”* (*répondant 3*). Le répondant 4 ajoute que la cible de Salesforce est plus précisément les utilisateurs finaux. Le bénéfice est directement compris, ce qui permet aux clients de se projeter dans l'utilisation de ce service Cloud (*répondant 10 : “j'arrive bien à capter le message”*).

Néanmoins, tout le monde n'a pas été convaincu par cette publicité. La répondante 1, qui a pourtant un profil d'utilisateur final non technique, dit que le message n'est pas assez précis. *Verbatim de la répondante 1 : “ça suscite un intérêt mais tu ne sais pas trop ce que ça apporte derrière, à part avoir un accès mobile au Cloud”*. Le répondant 2 relève *“l'absence d'éléments différenciants”* et le répondant 7 ne se sent toujours pas concerné par cette publicité en tant qu'indépendant. Cette réflexion du répondant 7 peut provenir de ses connaissances concernant le fournisseur de Cloud et non la publicité en elle-même. Selon lui, c'est une société qui cible les grandes entreprises.

Pour résumer ces analyses, les publicités d'IBM et Salesforce ont été plus appréciées par l'échantillon. Les répondants ont remarqué que ces deux fournisseurs ont choisi de ne pas communiquer à la même cible : d'un côté une communication destinée à des personnes techniques avec IBM Cloud, et d'un autre côté une autre tournée vers les utilisateurs finaux non techniques. Selon le profil de la cible, il est nécessaire d'adapter son discours. Il semble pertinent de ne pas négliger la communication vers les utilisateurs pour limiter les risques perçus.

Les recommandations pour améliorer les publicités sur le Cloud Computing

Voyons maintenant quelles sont les recommandations de l'échantillon.

Il est recommandé de :

- **Ne pas mettre trop de textes sur la publicité.** L'accumulation d'informations n'aide pas le répondant à comprendre les informations essentielles du service et à se projeter. *Verbatim de la répondante 8 : "Une bonne publicité avec 2-3 choses importantes, 4 maximum qui dit c'est quoi le produit, l'avantage, qu'est-ce que ça fait, l'intérêt pour moi, ça me captive."*
- **Cibler les utilisateurs finaux.** La répondante 1 affirme que *"si l'utilisateur est convaincu que cet outil serait utile pour lui, il va pouvoir essayer de convaincre sa direction, en montrant qu'il sera plus performant."* Le répondant 4 confirme cette recommandation en ajoutant que *"dans une certaine mesure c'est eux qui influencent les décisions"*.
- **Mettre en avant les bénéfices** pour les entreprises et les utilisateurs **en apportant des éléments de preuve.** Selon les répondants, il n'est pas nécessaire de se concentrer sur des aspects techniques de la technologie car le discours ne sera pas compréhensible par toutes les cibles de clientèle (*répondante 6, répondant 9 : "avoir un message avec des preuves"*). Le répondant 2 conseille aux fournisseurs de dire *"j'ai des services différenciants, venez à notre rencontre nous allons vous le prouver"*. Ceci fait ressortir l'importance de l'accompagnement d'un prospect dans une vente en plus des éléments de preuve.

- **Utiliser des images qui reflètent la réalité des entreprises**, pour permettre aux prospects de s'identifier et mieux attirer leur attention (*répondants 3 et 10*).
- **Avoir un discours plus éducatif**. Le répondant 9 désire en apprendre davantage lorsqu'il lit une publicité, sinon selon lui il n'y a aucune valeur ajoutée.
- **Varié les supports de communication**, en faisant de la publicité sur YouTube. Le répondant 10 affirme que "*YouTube je pense que c'est possible, ça fait partie des outils que les professionnels vont utiliser tous les jours*". Utiliser YouTube pourrait être un bon moyen pour cibler les utilisateurs finaux.

A travers cette partie, nous avons pu voir que les clients apprécient les marques qui ont une bonne notoriété, qui ont des offres avec un bon rapport qualité-prix, et qui savent écouter les clients et les utilisateurs finaux. Les fournisseurs de Cloud ne doivent donc pas négliger les campagnes de communication pour se faire connaître et prouver la valeur ajoutée de leurs services. Les répondants sont généralement fidèles aux marques dont ils sont satisfaits. La relation avec les clients devient de plus en plus importante. Améliorer l'expérience client passe par la personnalisation des offres, l'accompagnement au quotidien et la création d'une communauté qui pourra rassurer les prospects et gagner leur confiance.

3.4. Les techniques pour convaincre les utilisateurs finaux d'utiliser le Cloud

Nous allons maintenant voir comment pousser les utilisateurs finaux à utiliser le Cloud.

Comprendre les réticences des utilisateurs pour mieux les convaincre

Tout d'abord, le **manque de connaissance** sur les services Cloud est perçu comme l'une des principales réticences chez les utilisateurs. *Verbatim du répondant 4* : "*Manque de connaissance ou par un manque d'habitudes*", *verbatim de la répondante 6* : "*Manque de connaissance sur le Cloud*". Selon le répondant 9, le manque d'intérêt pour la technologie peut aussi être un frein à son utilisation. Si les employés n'ont pas conscience des bénéfices de la solution pour eux, ils ne vont pas l'utiliser, ni s'y intéresser.

Ensuite, certains répondants ont relevé le **manque de confiance** envers les fournisseurs de Cloud concernant la protection des données. Le répondant 2 affirme que *“beaucoup ont des réticences car ils ne savent pas ce que l’on fait de leurs données”*. Verbatim du répondant 10: *“La protection des données je pense, le fait de penser que ses données ne lui appartiennent plus et qu’elles sont réutilisables par le fournisseur.”* Le répondant 2 ajoute même que pour rassurer les employés sur ce point, il ne suffit pas de dire “je sécurise vos données” dans les publicités. Il faut aller plus loin en leur prouvant comment est assurée la confidentialité de leurs données. Ce qui est étonnant est le fait que les répondants ont répondu avoir confiance dans leurs entreprises pour choisir les outils mis à disposition. Pourtant, dans les faits, certains employés se méfient encore de la solution.

Enfin, le **profil des employés** peut être la cause de leur réticence envers le Cloud. Selon le répondant 2, *“l’âge [de l’utilisateur], le milieu où il se trouve, sa capacité à appréhender [des outils]”* ont une influence sur son adhésion à une nouvelle technologie. Il ajoute aussi que la résistance au changement n’est pas liée aux services Cloud en eux-mêmes. Les employés ont tendance à s’opposer aux nouveaux outils de collaboration car ils ne veulent pas partager d’informations. Ils veulent contrôler leurs données et ne pas les rendre visibles auprès des autres. Verbatim du répondant 2 : *“il y aura toujours de la résistance au changement, des stratégies de rétention d’information par rapport à sa trajectoire personnelle.”*

Les moyens à utiliser pour promouvoir le Cloud aux employés

Nous allons maintenant savoir comment rassurer les utilisateurs et les motiver à adopter le Cloud au travail.

Pour commencer, l’un des éléments les plus cités par l’échantillon est la **mise en avant des bénéfices** pour les utilisateurs. Certains atouts du Cloud vus précédemment, tels que la maîtrise des coûts ou la gestion des données par des professionnels, n’intéressent pas les employés car ils ne sont pas directement concernés par cela. L’entreprise cliente a donc pour rôle de communiquer en interne sur les fonctionnalités qui amélioreront le quotidien de ses employés. Verbatim de la répondante 1 : *“démontrer que c’est sécurisé, facile d’accès, montrer la praticité du Cloud”*, verbatim du répondant 3 : *“montrer aux employés que tout simplement c’est facile d’utilisation, que ça ne rajoute pas de travail en plus”*, verbatim de la répondante 8 : *“présenter à ses employés les avantages et le gain de temps qu’ils vont avoir dans l’accomplissement de leurs tâches”*.

L'entreprise cliente devrait aussi **organiser des ateliers** pour montrer à ses employés comment utiliser le Cloud. Le répondant 2 propose *“d'organiser des camps, pour montrer la réalité de ce qu'ils savent faire.”* Le répondant 3 énonce la même idée : *“créer des petits workshops pour montrer comment ça marche”*. Selon lui, si les ateliers réunissent un grand nombre de personnes à la fois, les salariés ne vont pas être attentifs et ne pas se sentir assez concernés par la solution. C'est pour cette raison qu'il faut privilégier des événements avec peu de salariés à la fois. La répondante 6 précise que les ateliers doivent être *“ludiques, sympas et originaux”* pour attirer les utilisateurs.

Il est aussi nécessaire de **laisser du temps aux employés pour tester la solution** Cloud et s'y adapter. Tester le service permet de lever des risques. Si le salarié n'a pas le temps pour s'habituer à l'outil, il pourra ne pas l'utiliser correctement en temps d'urgence au travail (pression en cas de charge de travail importante) et perdre du temps. Ainsi, il ne percevra pas les bénéfices de la technologie. *Verbatim de la répondante 8 : “Il faut les laisser se familiariser avec sinon ça devient de l'inconnu et l'être humain a peur de l'inconnu”, verbatim du répondant 2 : “Pourquoi une entreprise devrait contraindre les gens, alors que ce qui détermine l'humain c'est la liberté. On a beau faire, mais on dépenserait trop d'argent pour arriver à un résultat. Donc parfois il vaut mieux laisser les choses se faire.”*

Ensuite, **choisir un représentant du Cloud par équipe** est une astuce. Avoir une personne qui est proche de chaque employé et qui pourra les convaincre au quotidien d'utiliser le Cloud est complémentaire à l'organisation des ateliers. Ce représentant pourra montrer comment il utilise le Cloud tous les jours et en quoi cela simplifie son travail (*idée des répondants 3 et 4*). Il pourra présenter des exemples concrets qui seront plus parlants pour les personnes de son équipe.

Enfin, le dernier moyen présenté par les répondants pour promouvoir le Cloud est **l'implication du fournisseur**. Le répondant 2 pense que les fournisseurs de Cloud devraient venir dans les locaux des entreprises clientes et rencontrer des potentiels utilisateurs pour leur expliquer comment fonctionnent leurs services. Les répondants 4 et 8 indiquent que les fournisseurs pourraient simplement faire des publicités ciblées pour les utilisateurs et d'autres communications plus complètes pour les initier au Cloud. *Verbatim du répondant 4 : “Je pense*

que c'est aussi aux fournisseurs Cloud de faire de la communication et d'inciter les utilisateurs à utiliser ces outils-là".

Seul le répondant 10 ne soutient pas cette idée. Selon lui, *"le plus gros levier c'est de convaincre l'entreprise. Une fois qu'elle est convaincue, elle va faire en sorte de faire adhérer ses utilisateurs."* Les utilisateurs sont ainsi vus comme une cible secondaire pour les fournisseurs, ils ne sont donc pas obligés de faire des efforts supplémentaires pour les convaincre.

4. DISCUSSION

Après avoir analysé les résultats de l'enquête qualitative, nous allons maintenant discuter des apports obtenus par rapport à la littérature et voir s'il y a des points de convergence.

Comme il a été prouvé dans la littérature, la confidentialité des données dans le Cloud est l'un des risques les plus importants perçus par les clients. Le manque de connaissance peut également empêcher un client ou même un utilisateur final d'adopter le Cloud. Comme évoquée par Claire Gauzente (2005), le profil de l'utilisateur final de la technologie influence son adoption au Cloud. Il est nécessaire de prendre des mesures pour limiter cette perception de risques.

Différents moyens pour rassurer le client et augmenter son niveau de satisfaction ont été relevés aussi dans la recherche. Il s'agit de la possibilité de tester le service avant son achat et de la vente d'une offre personnalisée qui s'adapte aux besoins du client. La mise en avant des bénéfices dans les campagnes de communication des fournisseurs est indispensable pour rassurer les utilisateurs. Néanmoins, il a été découvert dans la recherche que les clients attendent des éléments de preuve pour justifier les atouts de l'offre.

La confiance entre un fournisseur et un client a aussi été mise en avant. Les clients ont tendance à aller vers les entreprises qui leur inspirent confiance. Il est donc important de valoriser la relation avec les clients pendant le parcours d'achat et même après la vente. Le personnel de vente est au cœur de cette relation de confiance.

Certains résultats de la recherche n'avaient pas été trouvés dans la revue littéraire. Découvrons ces apports. Dans la littérature, les auteurs ne mettaient pas en avant la nécessité d'établir une relation de confiance avec les utilisateurs finaux. Pour que la technologie soit acceptée, il ne faut pas négliger cette cible. Utiliser davantage l'expérience des autres clients permet de prouver la valeur de son offre et de rassurer les clients.

D'autres freins à l'achat d'un service Cloud ont aussi été découverts, tels que la dépendance aux fournisseurs, la difficulté à maîtriser sa facturation et les contraintes liées à la migration des données.

La recherche a permis de trouver de nouveaux moyens pour convaincre les utilisateurs finaux d'utiliser le Cloud comme l'organisation d'ateliers, la désignation d'un représentant du Cloud par équipe au sein de l'entreprise cliente et le temps pour tester la technologie en interne.

Enfin, des recommandations ont été faites sur la communication des fournisseurs de Cloud, à la fois sur le contenu et la forme des publicités.

5. RECOMMANDATIONS

Après avoir compris plus en profondeur quels sont les risques perçus sur le Cloud, nous pouvons faire des recommandations aux acteurs du marché pour accroître les ventes et fidéliser la clientèle.

Les premières recommandations portent sur le développement de la notoriété des fournisseurs de Cloud auprès des entreprises et des utilisateurs. Nous verrons ensuite comment établir une relation de confiance entre la clientèle et les marques du Cloud tout au long du parcours d'achat et post-achat.

5.1. Développer la notoriété du fournisseur

5.1.1. Auprès des entreprises

Voyons comment les fournisseurs de Cloud pourraient réduire les risques perçus sur leurs offres et gagner de nouveaux clients.

Utiliser un discours cohérent

Grâce à l'analyse des résultats de l'étude, nous avons pu voir que le discours des marques n'est pas toujours bien perçu par les clients. Pour éviter que leur communication paraisse fautive, les marques devraient adopter les tactiques suivantes.

Tout d'abord, **mieux communiquer sur le positionnement de leurs offres**. Les fournisseurs ne doivent pas hésiter à mettre en avant la cible de clientèle de leurs services sur leurs sites internet. En faisant une recherche sur le moteur de recherche Google, nous réalisons que peu de fournisseurs mettent en avant des offres de Cloud adaptées pour les indépendants ou les startups. C'est l'une des raisons qui peut expliquer pourquoi la répondante 6, qui a lancé sa propre entreprise, utilise une solution de Cloud gratuite destinée aux particuliers. Les fournisseurs de Cloud devraient ajouter des mots clés sur leurs pages en ligne pour attirer les petites entreprises. En étant mieux référencé sur Google, ils pourront se faire connaître auprès de cette cible. De plus, la publicité payante du type SEA (Search Engine Advertising) est un

moyen rapide pour atteindre ses objectifs. En apparaissant en haut des pages des moteurs de recherche, les fournisseurs pourront augmenter la visibilité de leurs sites internet.

Pour développer sa notoriété, le fournisseur de Cloud doit aussi **bien décrire son offre**. Les services Cloud ne sont pas visualisables par des photographies ou en physique dans des points de vente. La description du service a donc encore plus d'importance pour les clients. Il est difficile de capter l'attention des internautes en ligne, ces derniers peuvent changer de page sur un site en quelques secondes. Les marques du Cloud doivent ainsi pouvoir se différencier dès le début du descriptif de leurs offres. Mettons de côté les discours rébarbatifs et concentrons-nous sur les éléments essentiels : **les bénéfices pour les clients**. Selon l'étude menée, ce qui intéresse les internautes, c'est l'apport de la solution. Les avantages du service Cloud doivent être mis en valeur avant la description technique de l'offre. Les marques ont la possibilité d'insister sur les atouts principaux retrouvés dans cette étude :

- La facilité d'utilisation de la technologie. Si le service Cloud est destiné à des utilisateurs au profil technique et est complexe, la marque pourra communiquer sur l'accès à des formations en ligne qui permettent de s'adapter rapidement au Cloud. Si les fournisseurs ne disposent pas de modules de formations, il serait intéressant qu'ils les créent et les diffusent en ligne.
- Le niveau de praticité du Cloud et sa puissance. Il ne faut pas hésiter à utiliser des cas concrets pour que l'argument ne soit pas générique. Par exemple, en précisant l'usage, tel que "pratique pour échanger des données rapidement avec vos partenaires", le client se projettera plus facilement.
- La maîtrise des coûts
- La sécurisation des données et la gestion faite par des professionnels
- La personnalisation du service qui est de plus en plus attendue par les clients

Pour étoffer la présentation des services, les fournisseurs peuvent aussi **utiliser des livres blancs pour montrer différents usages du Cloud pour des cibles différentes** (entreprises de différentes tailles et de secteurs d'activité variés). Ces documents ciblés auront une réelle utilité et permettront aux clients de mieux comprendre la valeur ajoutée du Cloud. Par exemple, un livre blanc peut porter sur l'utilité du Cloud pour une entreprise de prêt-à-porter. Une communication ciblée a plus de chances d'influencer le prospect.

Pour aussi plaire aux décideurs au profil technique, il serait intéressant d'ajouter sur le site des documents téléchargeables qui rappellent les fonctionnalités techniques des

services. Pour cette cible, il faudrait insister sur les nouveautés et les dernières technologies utilisées pour assurer le service.

Ces mesures permettront d'attirer les visiteurs sur les pages des marques sur internet et de refléter une bonne image de leurs services. Dans l'étude, nous avons vu que de nombreux répondants recherchent des informations par eux-mêmes par le biais d'internet, c'est pour cela qu'il est nécessaire de travailler la stratégie digitale des marques pour augmenter leur notoriété.

Créer des campagnes de communication à destination des entreprises

En plus d'améliorer son contenu pour être bien référencé sur internet, le fournisseur de Cloud devrait créer des campagnes de communication à destination des entreprises. L'objectif est de cibler les personnes décisionnaires pour l'achat de nouveaux outils. Selon le type d'entreprise cliente, le profil des décideurs sera différent : bonne connaissance technique de la technologie ou bien connaissance faible voire aucune sur le Cloud. Le contenu des publicités devra ainsi s'y adapter.

Grâce à internet, les acheteurs d'une entreprise en B to B peuvent récolter des informations assez rapidement et de manière autonome avant leur prise de décision. Il devient ainsi nécessaire pour les fournisseurs de Cloud d'être présent sur ce média. Plusieurs possibilités sont envisageables : **faire de la publicité sur le moteur de recherche Google**, comme nous en avons parlé dans la partie précédente, et **faire de la publicité sur les réseaux sociaux utilisés par les professionnels**, comme LinkedIn et YouTube.

L'avantage des campagnes sur les réseaux sociaux est que le ciblage est très optimal. Sur **LinkedIn**, il est possible de cibler les internautes selon les postes qu'ils occupent ou encore leurs secteurs d'activité. Selon Forbes (2018) "*80% des leads en B to B générés sur les réseaux sociaux proviennent de LinkedIn*". Les marques de Cloud pourraient faire de la publicité de contenu sponsorisé sous format vidéo ou image. Les publications LinkedIn du fournisseur seraient promues dans le fil d'actualité des internautes ciblés.

Sur **YouTube**, nous pouvons cibler les clients selon leurs centres d'intérêt. Par exemple, l'une des cibles peut être les internautes recherchant des vidéos e-learning pour se former sur des sujets professionnels. YouTube est le site le plus fréquenté au monde, après Google, à la fois par des particuliers mais aussi par des professionnels. Les fournisseurs pourraient insérer des vidéos publicitaires sous format Bumper, vidéo de six secondes diffusable avant ou pendant

la vidéo que l'internaute veut visualiser, ou sous format Instream non-désactivable, vidéo de quinze secondes maximum diffusable aussi avant ou pendant une vidéo. L'atout de ces formats est que les publicités ne peuvent pas être ignorées par les internautes. Elles sont efficaces pour augmenter la notoriété d'une marque en faisant passer un message court et percutant.

Le contenu des publicités suivra la stratégie de contenu des pages internet des marques: se concentrer sur les bénéfices apportés aux clients. Les images utilisées devront rappeler le monde professionnel, et non être abstraites.

Pour les personnes techniques, qui seront repérées selon leurs centres d'intérêt ou leur profil, l'apparition de mots clés ou de fonctionnalités phares et innovantes serait intéressante et pourrait captiver leur attention. Le message pourrait aussi être éducatif. Les professionnels qui aiment connaître les dernières tendances seraient attirés par le discours et auront envie d'en découvrir davantage.

Ces différentes démarches permettront de toucher de nouvelles entreprises et de convertir les internautes en visiteurs sur la page web de la marque.

5.1.2. Auprès des utilisateurs

Faire des campagnes de communication dédiées aux utilisateurs finaux

Selon l'étude réalisée, nous avons vu que les campagnes de communication ne devaient pas seulement cibler les décideurs d'une entreprise mais également les utilisateurs finaux de la technologie. Nous avons remarqué que le manque de connaissance sur le Cloud et le manque de confiance dans un fournisseur étaient des freins importants à l'utilisation de ces services en entreprise. La publicité auprès de cette cible semble ainsi nécessaire pour les rassurer et changer leurs habitudes.

De même que pour les campagnes auprès des entreprises, les **publicités en ligne** sont faciles à réaliser et vont permettre de toucher notre cible. Il est recommandé aux fournisseurs de communiquer à l'endroit où les utilisateurs sont présents, c'est-à-dire les réseaux sociaux tels que LinkedIn et Twitter, et aussi YouTube.

Twitter est un réseau social qui est très utilisé en B to B. Il est utile aux personnes qui souhaitent suivre l'actualité sur un sujet en particulier. Par le biais de tweets sponsorisés, les

marques pourraient montrer leur expertise en communiquant sur les nouvelles tendances du secteur. Ce contenu pourrait intéresser les employés au profil innovateur et curieux et permettre de gagner en visibilité.

LinkedIn et YouTube pourront être utilisés de la même manière que pour les campagnes à destination des entreprises. Le contenu sera cependant différent.

Dans les campagnes à destination des utilisateurs finaux, il est important de se concentrer sur l'**usage de la solution Cloud**. Il n'est pas nécessaire d'avoir beaucoup de contenu. Comme nous avons pu le voir dans l'étude qualitative, ce qui compte pour les employés, c'est de comprendre rapidement ce que le service Cloud permet de faire et en quoi cela leur est utile. Montrer un usage concret, tel qu'une mission en entreprise, permet à l'utilisateur de se projeter dans son travail au quotidien avec la solution. Cela suscite ainsi plus rapidement son intérêt.

Le deuxième élément à mettre en avant est les **avantages pour les utilisateurs finaux**. Les marques du Cloud peuvent valoriser le cas d'usage présenté en montrant le gain de temps dans les tâches réalisées, ou encore la facilité d'utilisation des services. L'accessibilité des données sur tout support et partout peut aussi plaire aux employés.

Une fois que le contenu a permis à l'utilisateur de se projeter, il faut insister sur **les axes différenciants**. Le fournisseur doit prouver sa valeur ajoutée, que ce soit par la solution Cloud en elle-même ou le service apporté en complément aux utilisateurs. Ceci permettra de montrer une bonne image de la marque à l'employé et commencer à gagner sa confiance.

Le jargon utilisé doit être simple et ne pas utiliser de vocabulaire technique. L'étude a montré que le discours technique a tendance à ne pas être compris par les utilisateurs. Ils ne se sentiront pas ciblés par ces publicités si les mots utilisés sont complexes. Concernant la forme, les images des publicités pourront présenter des employés qui travaillent de chez eux, de chez un client, ou dans les locaux de l'entreprise avec une solution Cloud.

Nous pouvons ajouter que le fait de voir un employé utiliser le Cloud dans une vidéo peut être perçu comme un élément de preuve pour un utilisateur final. Il peut être plus facilement convaincu par une vidéo montrant l'usage direct du Cloud plutôt que par un texte sans représentation.

Éduquer les utilisateurs par un contenu pertinent

Pour que les utilisateurs ne manquent pas de connaissance sur la technologie et le fournisseur de Cloud, il serait intéressant de créer du contenu éducatif. En effet, avec notre étude, nous avons pu voir que ce type de contenu était attendu par les utilisateurs. Le répondant 10 aime par exemple s’auto-former sur un sujet dès qu’il en a l’occasion.

Il serait intéressant de **créer des petits modules assez courts** pour en apprendre davantage sur un sujet. Ils pourraient être proposés en format vidéo sur YouTube. Pour capter l’attention des prospects, les vidéos ne devront pas dépasser une durée de cinq minutes. Les vidéos les plus courtes ont plus de chances d’être regardées jusqu’au bout sur internet. A propos du contenu, les modules pourraient porter sur des sujets divers liés au Cloud, que ce soit des aspects plus techniques pour les utilisateurs les plus curieux, ou des aspects moins techniques. Par exemple, une vidéo pourrait montrer comment fonctionne un datacenter.

Pour attirer les internautes, le **contenu devrait être dynamique**. Par exemple, il faudrait éviter l’interview d’une seule personne pendant toute la durée de la vidéo, ce qui risque d’apporter un ton monotone à la communication. Accompagner les explications par des images et des animations serait plus vivant.

En plus de se faire connaître auprès des internautes avec du contenu éducatif, l’objectif est aussi de leur donner envie de partager les vidéos et de se rendre sur les sites internet de la marque. Des **boutons d’appel à l’action** pourront être ajoutés à la fin d’une vidéo et aussi dans la partie description sous la vidéo. “Abonnez-vous à notre chaîne pour en savoir davantage”, “Consultez ce site” ou “Partagez la vidéo” sont des exemples.

Ensuite, les fournisseurs de Cloud pourraient éduquer les internautes par le biais de **Webinaires**¹². Ces réunions en ligne pourraient accompagner les utilisateurs finaux dans l’utilisation des services Cloud. Par exemple, un intervenant pourrait montrer comment utiliser une fonctionnalité dans le Cloud ou partager des astuces d’utilisation. Pour créer un contenu qui plaît aux utilisateurs, les fournisseurs pourraient questionner les internautes sur les réseaux sociaux pour récolter des idées de thèmes. Des études auprès des entreprises clientes pourraient être faites pour aussi faire remonter des besoins cachés.

¹² Webinaires : séminaires en ligne

La promotion des webinaires serait faite sur les pages de réseaux sociaux de la marque, LinkedIn et YouTube par exemple, et aussi sur le site internet et à travers des newsletters envoyées aux prospects et clients.

Pour conclure cette partie, nous pouvons ajouter que ces mesures permettront de développer la notoriété du fournisseur auprès de sa cible indirecte. Même si les clients des marques de Cloud sont les entreprises, l'étude nous a montré que les utilisateurs ont un rôle clé dans l'adoption de cette technologie. Ces diverses recommandations pourront permettre de rassurer les utilisateurs et de lever des freins à utiliser une telle solution en entreprise.

5.2. Etablir une relation de confiance entre les clients et les fournisseurs de Cloud pendant le parcours d'achat et post-achat

Après avoir vu comment le fournisseur pouvait accroître sa notoriété pour attirer les clients, nous allons voir comment nous pouvons rassurer le client pendant son parcours d'achat et le fidéliser après son achat.

5.2.1. Améliorer son image de marque par le biais d'internet

Commençons par améliorer l'image de marque des fournisseurs sur internet. L'étude qualitative réalisée nous a montré que certains éléments devenaient indispensables pour pouvoir rassurer les prospects.

Mettre en valeur l'expérience des clients actuels

Les acheteurs souhaitent retrouver facilement **l'avis des clients de la marque** avant de faire leur achat. Il est conseillé d'ajouter des cas clients sur le site. Ces présentations peuvent avoir la forme d'un témoignage vidéo d'un client qui raconte son expérience avec le fournisseur. Le témoignage peut aussi être mis à l'écrit, la collecte des informations sera plus facile à réaliser sur le terrain. Les cas clients devront mettre en avant des enjeux différents, et des usages variés de la technologie. Une fois de plus, le but est que chaque prospect puisse s'identifier à un client grâce à son expérience.

Montrer aux prospects la bonne compréhension des besoins des clients et la réponse qui leur était adaptée permet de prouver l'expertise de la marque. Les prospects pourront être rassurés en voyant que le fournisseur sait être à l'écoute du client pour cerner correctement ses besoins.

Prouver son expertise

Les résultats de l'étude ont montré que le discours marketing ne suffit pas pour convaincre les prospects. Ces derniers attendent de réelles preuves pour faire confiance aux fournisseurs. Il serait intéressant de retrouver, sur les pages de présentation des offres, des liens menant vers les livres blancs vus précédemment.

Des **démonstrations** pourraient être faites par vidéo pour montrer comment le service Cloud fonctionne et être publiées sur la page. Nous pourrions aussi rendre ces démonstrations interactives en proposant aux prospects de se connecter à des sessions pour pouvoir poser des questions en direct aux commerciaux ou experts techniques du service.

L'avantage de cette solution est qu'elle est facile à mettre en place. Il n'y a pas de budget à prévoir pour la location d'un lieu pour faire l'événement. Les fournisseurs pourraient même organiser les réunions en ligne avec leurs propres outils Cloud vendus. Le prospect aura de cette manière une première expérience avec le Cloud.

Proposer aux prospects de tester le service Cloud

L'une des autres solutions pour pousser le prospect à avoir confiance dans le service Cloud du fournisseur est de lui proposer de le tester avant de l'acheter. Selon l'étude, les tests sont l'un des meilleurs moyens pour réduire les risques perçus et convaincre un client. Quelques jours d'essai gratuits pourraient ainsi être proposés au prospect. S'il en est satisfait, il y a de grandes chances pour qu'il devienne un client.

Pour que ce test soit réussi, il serait nécessaire que des modules de formations courts puissent être accessibles aux prospects pour leur montrer les fonctionnalités essentielles. L'ajout d'un chat sur la plateforme pour permettre de joindre un conseiller client rapidement serait utile pour répondre aux questions du client, et lui prouver la qualité de service du fournisseur.

5.2.2. Améliorer la relation avec les clients

Par les résultats de l'étude, nous avons pu voir que la relation avec les marques était très importante pour les répondants. Nous allons donc montrer comment les fournisseurs pourraient être à la hauteur des attentes des clients.

Avoir un bon service client

Il est essentiel de pouvoir accompagner le client de la phase de recherche de l'offre à son achat, et de pouvoir garder une bonne relation avec lui-même après son achat. Pour cela, il n'y a pas de secret, le fournisseur doit garder un budget pour recruter des personnes qui seront les contacts privilégiés du client.

Pour que le client se sente unique et proche de la marque, il serait bien de pouvoir garder les mêmes points de contact chez le fournisseur par client pendant son parcours d'achat. Ce système est bien sûr adapté aux petits fournisseurs qui ont peu de clients. Pour les plus grandes entreprises qui ont une base de données importante, l'historique du parcours du prospect ou du client est indispensable. Même si des personnes différentes s'occupent de lui, le client se sentira proche de la marque si le conseiller connaît tous ses besoins.

Les clients s'attendent aussi à de la réactivité de la part des marques. Le personnel doit pouvoir répondre rapidement aux clients et prendre le temps d'écouter leurs besoins. Lors de la **phase avant-vente**, un conseiller peut être disponible par chat sur le site internet pour pouvoir répondre aux questions du client. S'il préfère être appelé, le client doit pouvoir faire une demande rapidement. Un bouton d'appel à l'action tel que "me faire contacter par un conseiller" pourrait être mis en valeur sur le site.

Pendant cette phase, un service d'**accompagnement personnalisé** pourrait aussi être proposé aux clients. Les fournisseurs pourraient faire des audits des données des clients pour savoir ce qui est migrable dans le Cloud et leur conseiller la meilleure offre possible. Si le fournisseur n'a pas les ressources en interne pour réaliser cet accompagnement, il pourrait faire appel à des partenaires qui sauront répondre à ce besoin. Cette mesure est utile pour lutter contre certains risques perçus qui sont les problèmes liés à la migration des données dans le Cloud.

Après la signature du contrat avec le client, le personnel de vente doit être présent pour **former les responsables informatiques** chez le client. Ces formations peuvent avoir lieu en physique, mais aussi être dispensées à distance grâce à des vidéos selon la complexité du

service Cloud. Le but est de pouvoir avoir un représentant opérationnel du Cloud chez le client qui va pouvoir encourager les employés à l'utiliser. En plus des formations, il serait bien de pouvoir **aider le client à maîtriser sa facturation** car c'était également l'une des réticences. Selon ses besoins, le fournisseur pourrait l'aider à estimer sa consommation. Des tableaux de bord pourraient être disponibles sur la plateforme en ligne et permettre au client de suivre sa consommation dans le mois. Dans ce cas, il saura quelles actions lui coûtent le plus cher, et il pourra s'il le souhaite ajuster son usage.

Développer une plateforme d'aide pour les utilisateurs

Il pourrait être intéressant de créer une communauté d'utilisateurs pour les fidéliser. L'idée serait de créer une plateforme où les utilisateurs pourraient poser des questions et se faire aider par d'autres utilisateurs du service Cloud. Ce service sera un bénéfice pour le fournisseur lui-même car il permettra d'alléger la charge de travail du service clients. Des conseillers devraient quand même vérifier les réponses apportées par les internautes, pour les compléter en cas de besoin ou les corriger.

Cette mesure serait facile à mettre en place. Néanmoins, comme pour les réseaux sociaux, il sera nécessaire pour la marque de vérifier le contenu de la plateforme régulièrement et participer à la vie de cette communauté.

Pour conclure, grâce à l'étude, des recommandations ont pu être faites aux marques de Cloud publics. Ces mesures sont réalisables et peuvent dans l'ensemble facilement être mises en place. Seule la recommandation sur la nécessité d'avoir un bon service client demandera d'un point de vue managérial plus de temps. Il faudra en effet pouvoir motiver les employés à répondre rapidement aux clients ou avoir plus de ressources en interne. De manière générale, les mesures permettront aux fournisseurs d'avoir une communication pertinente auprès de leurs clients en B to B en prenant en compte la cible secondaire de leurs services, qui sont les utilisateurs finaux. Des risques perçus pourront être levés et ainsi augmenter les chances de réaliser des ventes et conserver les clients actuels.

CONCLUSION

Pour conclure, la problématique de ce mémoire de recherche était : **Comment transformer un risque perçu sur une nouvelle technologie en opportunité de vente en s'appuyant sur les attentes des entreprises et l'expérience utilisateur ? : le cas du Cloud Computing.**

Les principales découvertes de l'étude

A travers l'étude qualitative qui a été menée, nous avons découvert que les grandes entreprises préfèrent investir dans des solutions de Cloud privées plutôt que publics. Les petites et moyennes entreprises ont quant à elles tendance à s'orienter vers une solution de Cloud public. Il existe bien sûr des exceptions, comme nous l'avons vu dans ce mémoire. Les clients et prospects ont une **bonne représentation mentale des services Cloud** et connaissent ses principaux bénéfices. L'un des principaux risques perçus qui empêchent les entreprises de migrer dans le Cloud est la confidentialité des données. D'autres freins tels que le manque de connaissance, la dépendance aux fournisseurs de services, la difficulté à maîtriser sa facturation ou encore les contraintes liées à la migration des données peuvent contraindre les prospects à ne pas choisir le Cloud.

Nous avons aussi vu que pour pouvoir réduire l'écart entre la perception du client et la réalité du marché, les clients devaient **avoir une meilleure connaissance des différents acteurs du marché**. En effet, les clients qui n'ont pas un profil technique connaissent principalement les fournisseurs les plus connus sur le marché tels que Microsoft Azure, Amazon Web Services et Google Cloud Platform. Ces derniers sont souvent destinés aux grandes entreprises, ce ne sont pas forcément les fournisseurs qui répondent le mieux aux besoins des indépendants et des plus petites entreprises. Les offreurs de solutions Cloud destinés à cette cible devraient adapter leur stratégie de communication pour mieux se faire connaître auprès d'elle.

Pour pouvoir inspirer confiance aux clients à travers leurs campagnes de communication, les marques du Cloud doivent **améliorer leurs discours** car peu de clients y sont sensibles. Il est essentiel de se concentrer sur les bénéfices qui sont apportés aux clients avant la description technique de la technologie, tout en les justifiant avec des preuves. Les

autres éléments qui rassurent les clients sont la possibilité de tester la solution avant son achat, la lecture de l'expérience des autres clients de la marque et la personnalisation complète de l'offre pour qu'elle s'adapte le mieux à leurs besoins. La relation avec la marque est aussi un levier important pour gagner la confiance du client. Les entreprises souhaitent être écoutées et accompagnées par les fournisseurs de Cloud tout au long du parcours d'achat et aussi après leur achat. De plus, un discours éducatif sur la technologie peut faire la différence parmi les acteurs du marché. Les formations sur le Cloud se révèlent aussi utiles même pour des personnes ayant un profil technique.

Enfin, nous avons pu noter **l'importance de cibler les utilisateurs finaux des services Cloud en entreprise**, qui sont les employés, à travers les campagnes de communication. Même s'ils n'ont pas de pouvoir décisionnel, ils peuvent influencer la décision d'achat d'une solution Cloud. Si les utilisateurs n'apprécient pas le Cloud et ne l'utilisent pas, les entreprises pourraient aussi abandonner leur migration. Il est donc nécessaire de créer des campagnes qui ciblent les employés en mettant en avant les bénéfices directs pour eux. En interne chez le client, l'organisation d'ateliers sur l'utilisation du Cloud et la désignation d'un représentant de cette technologie par équipe pourraient pousser les employés à utiliser le Cloud.

D'un point de vue théorique, nous avons pu mieux comprendre la perception de risques des clients envers une nouvelle technologie et d'un point de vue managérial nous avons pu conseiller les fournisseurs de Cloud sur la stratégie marketing à mettre en place pour rassurer les clients et faire davantage de ventes.

Les limites de l'étude et les pistes de recherche

Après la découverte des résultats de l'étude, il est important de reconnaître les limites possibles de l'enquête et le besoin potentiel pour des recherches additionnelles.

L'une des limites de l'analyse qualitative est la difficulté à généraliser les résultats obtenus avec l'échantillon pour l'ensemble des entreprises. Néanmoins, en analysant la littérature marketing sur le Cloud Computing, j'ai pu remarquer que les auteurs privilégient les études quantitatives. Or des points restaient sans réponses, il était nécessaire d'approfondir les études avec des entretiens.

Ensuite, d'autres risques perçus auraient pu être découverts si aucun répondant de l'échantillon n'utilisait le Cloud, ni au travail et ni en entreprise. Il serait donc intéressant d'inclure dans des prochaines études des profils de personnes n'ayant jamais utilisé le Cloud en tant que particulier ou professionnel pour étudier leurs réactions et perception des risques.

Enfin, il serait intéressant de pouvoir dans des futures recherches **étudier l'impact des campagnes de communication**, recommandées dans ce mémoire, auprès des entreprises et des utilisateurs. Des **recherches pourraient aussi être réalisées sur le marché international**. En effet, avec ce mémoire nous avons principalement étudié la perception de risques des entreprises en France. Selon les pays, les visions sur le Cloud peuvent être différentes. Il serait pertinent de comparer la stratégie des fournisseurs de Cloud sur les marchés étrangers pour réduire les risques perçus. En effet, nous pourrions savoir si les acteurs doivent davantage adapter leur stratégie localement pour convaincre les clients et les utilisateurs finaux.

BIBLIOGRAPHIE

- R.Dowling G. & Staelin R. (1994), *A model of perceived risk and intended risk-handling activity*, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, June, pp. 119-34
- Flipo J.P. (1988), *On the intangibility of services*, in *The Service Industries Journal*, 8, 3, pp. 286-298.
- Laroche M., Bergeron J. & Goutaland C. (2003), *How intangibility affects perceived risk : the moderating role of knowledge and involvement*, in *Journal of Services Marketing*, Vol. 17 NO. 2, pp. 122-140
- Mitchell V.W. & Greatorex M. (1993), *Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services*, in *The Service Industries Journal*, Vol. 13 NO. 4, pp.179-200
- Gauzente C. (2005), *La perception du risque par le consommateur*, dans *Alerte Marketing*, Chap. 2, pp. 35-48
- Yeboah-Boateng E.O. & Essandoh K.A. (2014), *Factors Influencing the Adoption of Cloud Computing by Small and Medium Enterprises in Developing Economies*, in *International Journal of Emerging Science and Engineering*, Vol. 2 NO. 4, pp. 13-20
- Chi H., Yeh H. & Hung W. (2012), *The Moderating Effect of Subjective Norm on Cloud Computing Users' Perceived Risk and Usage Intention*, in *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 4 NO. 6, pp. 95-102
- Walterbusch M., Martens B. & Teuteberg F. (2013), *Exploring Trust in Cloud Computing : A Multi-Method Approach*, In *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems (ECIS 2013)*, Utrecht (akzeptiert)
- Burda D. & Teuteberg F. (2014), *The role of trust and risk perceptions in cloud archiving — Results from an empirical study*, in *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 25 NO. 2, pp. 172-187
- Brender N. & Markov I. (2013), *Risk perception and risk management in cloud computing: Results from a case study of Swiss companies*, in *International Journal of Information Management*, Vol. 33 NO. 5, pp. 726-733
- Rogers E. M. (1995), *Attributes of Innovations and Their Rate of Adoption*, in *The diffusion of innovations*, Chapter 6, pp. 210-240
- Seegebarth B., Backhaus C. & Woisetschläger D. M. (2019), *The role of emotions in shaping purchase intentions for innovations using emerging technologies : A scenario-based investigation in the context of nanotechnology*, in *The Journal of Psychology and Marketing*, Vol. 36 NO. 9, pp. 844-862

Gangwar H., Date H. & Ramaswamy R. (2015), *Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model*, in *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 28 NO. 1, pp. 107-130

Burda D. & Teuteberg F. (2015), *Understanding Service Quality and System Quality Success Factors in Cloud Archiving From an End-User Perspective*, in *The Journal of Information Systems Management*, Vol. 32 NO. 4, pp. 266-284

Ratten V. (2013), *Cloud computing: A social cognitive perspective of ethics, entrepreneurship, technology marketing, computer self-efficacy and outcome expectancy on behavioural intentions*, in *Australasian Marketing Journal*, Vol. 21 NO. 3, pp. 137-146

Hassan H. (2017), *Organisational factors affecting cloud computing adoption in small and medium enterprises (SME s) in service sector*, in *The Journal of Procedia Computer Science*, Vol. 121, pp. 976-981

Davis F. & Davis F. D. (1989), *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology*, in *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 13 NO. 3, pp. 319-340

Shin D. (2015), *Beyond user experience of cloud service: Implication for value sensitive approach*, in *The Journal of Telematics and Informatics*, Vol. 32 NO. 1, pp. 33-44

Msaed C. Al-Kwafi S.O. & Ahmed Z. U. (2017), *Building a comprehensive model to investigate factors behind switching intention of high-technology products*, in *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 NO. 2, pp. 102-119

Luo W. & Lee Y.C. (2014), *What are the Individual's Real Cares to Switch Personal Cloud Services?*, in *The Journal of Information Systems*, Vol. 23 NO. 2, pp. 109-137

McNeish J.E., Francescucci A. & Hazra U. (2016), *Investigating Consumers' Reluctance to Give Up Local Hard Drives After Adopting the Cloud*, in *The Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, Vol. 14 NO. 2

Paglia V.A. & Rougier L. (2015), *Le moi réel ou le moi projeté ? À qui les marques doivent-elles s'adresser ?*, IPSOS