

# Le client : comment le servir... et s'en servir ?

Sous l'impulsion des directions marketing, il n'a jamais été autant question de servir le client (développer une « culture client », un « esprit de service », une « organisation orientée client ») mais aussi de s'en servir pour remplir diverses missions (externalisation ou internalisation de tâches). À l'heure du crowd-sourcing, la relation entre les entreprises et leurs clients évolue. La problématique relève du marketing, mais soulève aussi des enjeux organisationnels, notamment logistiques et ressources humaines (structure interne de la gestion de la relation client). La relation client suppose en effet une organisation spécifique et notamment des coopérations entre des services souvent cloisonnés (marketing, RH opérations et supply chain, en particulier).

Cette recherche collaborative propose de mener une réflexion en partenariat avec 4 entreprises sur la place accordée au client dans l'organisation et sur les bonnes organisations à adopter pour optimiser les nouveaux enjeux inhérents à la relation client (marketing et gestion des opérations notamment).

Deux questionnements et champs d'investigation seront explorés :

## **Les nouveaux rôles du client**

Premièrement, comment déterminer ce qui doit être fait par l'entreprise pour le client, et inversement, ce que le client peut réaliser pour l'entreprise en lieu et place d'elle ? Comment faire en sorte que le client soit efficace et remplisse correctement son rôle ? Comment valoriser sa contribution ? Enfin, quel(s) rôle(s) assigner au client et pour quel(s) type(s) de client ? Peut-on repérer certains profils types susceptibles d'être plus utiles pour servir la stratégie de l'organisation ?

Tous ces enjeux impliquent de mieux gérer et former le client à son nouveau rôle afin qu'il puisse renforcer la performance de l'organisation. Pourtant force est de constater que ces questions restent souvent impensées dans les stratégies d'entreprise, alors mêmes que les initiatives mobilisant les clients sont très nombreuses. Les entreprises font jouer aux clients différents rôles :

Tout d'abord, un rôle marketing qui se traduit par diverses pratiques qui assignent au client diverses missions : par exemple trouver un nom à un nouveau produit, imaginer les accroches d'une prochaine campagne publicitaire (Orangina) ou concevoir des modèles de bouteilles (Desperados). L'engagement des clients dans le marketing répond plus largement à l'enjeu d'une identité numérique. Les entreprises se servent aujourd'hui d'Internet pour inviter des communautés de consommateurs (déjà existantes ou créées par l'entreprise) à devenir « fans » de la marque, d'un produit ou d'un service. Les clients sont amenés à recommander (via les boutons « partager » ou « j'aime ») ou à commenter des contenus valorisant la marque ou l'entreprise pour autrui. Par leurs contributions, les clients influencent d'autres internautes et redéfinissent les contours de l'image de marque de l'entreprise qui publie sur Internet. L'entreprise peut alors ensuite définir des indicateurs de performance pour évaluer les retombées de cette implication des clients dans leurs stratégies de marketing et de communication (combien d'internautes ont

aimé, partagé, recommandé tel contenu ? Quel contenu marche auprès des hommes ? Des femmes ? De quelle tranche d'âge ?...). Via les réseaux sociaux, nombreuses sont les entreprises qui mobilisent des leaders d'opinion ayant une certaine popularité et influence sur le web pour gagner en visibilité. Ainsi, Bonne Maman fonde sa stratégie de relations publiques sur l'influence des bloggeurs à qui la marque offre des cadeaux. De même, Alfa Roméo entretient de son côté chez ses clients le sentiment d'appartenance à la grande communauté des « alfistes ». À travers notamment une plate-forme internet, elle peut ainsi mobiliser les compétences des passionnés qui possèdent une voiture de la marque. Ces initiatives sont emblématiques d'une tendance plus générale : les individus sont aujourd'hui devenus actifs dans le processus de réputation des entreprises.

Ensuite, un rôle en termes d'opérations et de logistique, comme le fait entre autres Mistergooddeal, en proposant à ses clients de retirer eux-mêmes les produits qu'ils ont acheté sur Internet en entrepôt. D'autres entreprises excellent par ailleurs à valoriser les services que fournissent les clients. Ainsi, IKEA communique au client à travers tous les médias possibles (catalogue, site internet, magasin), les avantages qu'il a à prendre en charge lui-même les activités de préparation de commande, de transport et d'assemblage. Le client comprend ainsi que c'est justement parce qu'il fournit à l'entreprise un travail logistique qui lui apparaît souvent relativement « pénible », qu'il bénéficie de produits peu chers.

Enfin, un rôle d'innovation (par exemple l'initiative d'Hasbro en faveur de la co-création du jeu monopoly) ou encore de contrôle (ainsi que le font les plates-formes collaboratives qui demandent à leurs clients de s'évaluer les uns les autres, ou encore les entreprises d'auto-partages qui sont amenées à choisir le rôle que leurs clients tiendront en matière de contrôle des autres utilisateurs), etc.

## **Une organisation à adapter aux nouveaux enjeux de la relation client**

Deuxièmement, quel type d'organisation permet de répondre aux comportements déviants des clients et de limiter leurs impacts négatifs ?

En effet, bien souvent, les clients ne se comportent pas comme les organisations souhaiteraient qu'ils le fassent et s'attendent à ce qu'ils le fassent. Cette question de la déviance est d'autant plus problématique aujourd'hui que les clients assument de plus en plus de rôles. Pour mieux gérer ces comportements déviants, des mesures peuvent toutefois être prises. Les banques ont ainsi récemment négocié sur le sujet avec les partenaires sociaux, tandis que la Poste a été jusqu'à créer une structure dédiée, la « Direction de la Prévention des Incivilités ». La RATP a misé sur la communication collaborative pour contrer les incivilités, à travers le site internet « mon cher voisin de transport », qui vise à opérer une prise de conscience en laissant la main à la communauté des voyageurs. En outre, nombreuses sont les entreprises qui mettent en place des outils pour mieux gérer les réactions de clients insatisfaits : outils de veille pour surveiller la réputation numérique (Alerti, Kurrently, Howsociable, Socialmention) ou pratiques de community management et de modération. Nous vous proposons ainsi de vous accompagner dans le pilotage de la relation client et de vous apporter des préconisations sur les mesures de prévention les plus adaptées pour faire face à ces risques.

## **Cette recherche collaborative a trois objectifs :**

1. Réaliser un état de l'art des principales études et recherches internationales sur ces questions
2. Présenter les initiatives innovantes françaises

### 3. Proposer des scénarios et des préconisations

Rejoignez notre recherche collaborative et faites évoluer la relation avec vos clients.

---

Devenez entreprise partenaire en contactant :

**Jean-Baptiste Le Corf**

*Conseil & Recherche*

+33 1 83 96 59 01

[jean-baptiste.le-corf@conseil-et-recherche.com](mailto:jean-baptiste.le-corf@conseil-et-recherche.com)