



CENTER FOR CUSTOMER MANAGEMENT

LIVRE BLANC 2020-2021

**RECHERCHES EN STRATÉGIE CLIENT
DES IDÉES À DÉCOUVRIR**

COORDONNÉ PAR
FLORENCE JACOB, SYLVIE LLOSA ET VALÉRIE RENAUDIN

Le C*CM en bref...

Le Center for Customer Management (C*CM) rassemble 14 académiques français d'horizons divers à la pointe du management de la relation client, désireux de favoriser les échanges entre les milieux académique et professionnel et contribuer ainsi à la réflexion des responsables, consultants et experts du management des clients :



Thierry Delecolle
ISC



Kiane Goudarzi
Université Lyon 3



Florence Jacob
Université de Nantes - IAE



Eric Julienne
Université
d'Evry-Val-d'Essonne,
Paris-Saclay



Sylvie Liosa
Université d'Aix-Marseille - IAE



**Aïda Mimouni
Chaabane**
Université de Cergy-Pontoise



Gilles N'Goala
Université de Montpellier



Lionel Nicod
Université d'Aix-Marseille



Virginie Pez Pérard
Université de Paris
Panthéon-Assas



Isabelle Prim-Allaz
Université de Lyon



Valérie Renaudin
Université Paris-Dauphine



Françoise Simon
Université Haute Alsace



Eric Stevens
ESSCA



Pierre Volle
Université Paris-Dauphine

Des entreprises partenaires participent également aux réflexions du C*CM et le soutiennent financièrement. Ils nous apprennent autant que nous leur apprenons, et sans eux le C*CM n'aurait pas de sens.

Un livre blanc sur les recherches en management de la relation client... by C*CM !

Le management des clients est devenu en quelques années une priorité stratégique pour de nombreuses entreprises : acquisition de clients, intelligence client, amélioration de l'expérience client, programmes relationnels, management de communautés de clients, dématérialisation de la relation, etc. Pour étudier en profondeur ces questions stratégiques, le C*CM mobilise les nombreuses recherches publiées en Europe et aux Etats-Unis.

Après discussion avec des chefs d'entreprises, nous avons constaté que peu d'entre eux lisent la littérature académique sur les problématiques client. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait : la lecture d'un article de recherche demande trop de temps et d'effort. Plusieurs heures de lecture sont nécessaires pour comprendre l'article en profondeur. Le vocabulaire est complexe et la forme peu attrayante. Il faut en lire beaucoup pour en trouver un avec de « vraies » implications managériales. L'accès aux articles n'est pas aisé.

Et pourtant, nos partenaires reconnaissent que beaucoup d'outils et de grilles d'analyses qu'ils utilisent proviennent de la recherche ! Riches de ce constat, nous avons décidé de leur faciliter la vie en éditant chaque année un livre blanc qui regroupe des articles de recherche liés à la stratégie client qui pourraient les intéresser. La première édition de ce livre blanc est parue en juin 2018 et a rencontré un véritable succès. Les articles qui composent ce livre blanc ont été choisis par les membres du C*CM dans des revues classées par le CNRS. Les contributeurs ont synthétisé, contextualisé et illustré les articles sélectionnés, au travers de plusieurs rubriques qui rythment les fiches de présentation : la problématique client, ce que dit la recherche sur ce thème, le *so what* qui explique comment l'on peut en tirer parti dans les pratiques d'entreprises, et le regard des pros dans lequel nos entreprises partenaires livrent leur analyse.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir choisi les « meilleurs » articles mais ceux qui sont susceptibles d'intéresser les professionnels, car ils débouchent sur des réponses concrètes, des recommandations pratiques. Nous sommes tous d'horizons différents, certains plus sensibles au digital, d'autres aux services, d'autres encore aux programmes de fidélité ou à l'expérience client... Cette diversité colore le livre d'approches complémentaires.

Un premier jeu d'articles a été présenté à nos partenaires qui ont commenté et sélectionné leurs préférés. Ces derniers ont également rédigé chacun quelques pages sur un thème, une action ou une idée qui leur semble riche et source de questions nouvelles. Cette co-création du livre blanc a été un véritable plaisir pour tous.

Bonne lecture !



La parole aux partenaires du CCM

ADEO

Le 8 juin 2020, j'ai participé à une réunion organisée par le Center for Customer Management. Cette réunion a été une merveilleuse initiative qui a permis un échange de vues entre les scientifiques et les entreprises.

Le domaine du marketing client me tient particulièrement à cœur. Je m'occupe des relations clients depuis plus de 16 ans, d'abord chez Leroy Merlin Polska, puis chez ADEO. Je sais que parfois, il nous manque une approche scientifique en affaires. Il nous manque des preuves. Nous recherchons des réponses aux questions et ne les trouvons pas immédiatement comme, « Y a-t-il un lien entre les résultats de l'enquête du client mystère et la satisfaction du client ? » Les scientifiques, eux, immédiatement, grâce à leur approche méthodologique et à l'accès à une base d'articles académiques dans le monde entier, nous fournissent des preuves et de la théorie. Ils savent trouver des articles correspondants.

Pendant la réunion, j'ai ressenti ce que c'était que d'être entourée de personnes qui ont beaucoup de connaissances et des réponses prêtes. Les discussions ont été très intéressantes et approfondies. J'étais ravie de rencontrer les auteurs de livres sur le domaine de relation client. Ce fut un pur plaisir de participer à la réunion du C*CM.

Beata Woszczyńska, ADEO, Directeur de Développement de Compétences marketing.

Les dernières années ont été marquées par des évolutions et des bouleversements sociétaux, environnementaux et numériques majeurs. Sans grande surprise, cela a fortement impacté les attentes, les besoins et le comportement des consommateurs.

Le commerce de masse a ainsi définitivement laissé la place à la personnalisation et à la consommation responsable, le tout dans un écosystème global où le physique cède du terrain face au digital !

Accompagner ces évolutions, voire les anticiper, est devenu un enjeu majeur pour la survie de nos entreprises. Une entreprise qui n'adapte pas à temps ses processus, ses messages, ses services et ses produits s'expose à la pire punition : perdre ses meilleurs clients, perdre tous les investissements qu'elle a engagés pour les acquérir et voir s'envoler le potentiel à venir.

Pour pouvoir accompagner ces changements, il faut d'abord les détecter, les analyser et les comprendre, et l'ultime succès serait de les anticiper !

Nous disposons, bien sûr, dans notre cercle professionnel, d'une palette d'outils marketing et digitaux nous permettant d'enrichir notre connaissance client, mais son utilisation se limite souvent à des problématiques ponctuelles et opérationnelles et rares sont les entreprises qui engagent les investissements nécessaires pour aller au-delà.

Grâce à leurs nombreuses publications, les universitaires peuvent nous apporter des réponses, confirmer ou challenger des idées perçues, nous éclairer et nous alerter sur les évolutions qui sont en train de s'opérer autour de nous ! Alors pourquoi ne pas en profiter ?

Cette sélection d'articles sera pour moi un avant-goût du potentiel d'une collaboration entre le « monde professionnel » et le « monde universitaire » !

Souhaïel Nouira, ADEO, Directeur de projet Fidélisation Client.

The logo for ADEO, featuring the word "adeo" in a lowercase, blue, cursive-style font, with a horizontal line underneath.

NUMBERLY

Nous voilà déjà à la troisième édition du livre blanc du Center for Customer Management qui devient ainsi une petite série dans nos bibliothèques ou sur nos bureaux tant nous pouvons constater que les articles des années précédentes sont toujours très actuels et au coeur des préoccupations business.

Comme le bon vin, ce livre blanc vieillit bien et démontre toute la puissance de la recherche lorsqu'elle est expliquée, comprise et rendue actionnable. L'année 2020 nous rappelle le rôle et l'importance de la recherche et de la science : réduire l'incertitude, comprendre, tester, valider... La sphère scientifique est résolument sur le devant de la scène !

Dans le paysage du marketing client, ce livre blanc a trouvé son public et nous ne pouvons que nous en réjouir. Il éclaire les stratégies marketing, suggère des idées et des approches nouvelles avec chaque année une saveur particulière en fonction des thématiques d'intérêt des chercheurs.

Les articles de 2020 s'intéressent au personnel en contact dans un monde toujours plus digital : le vendeur de demain combinera intelligence émotionnelle et artificielle !

L'IA en marketing pose également la question de la perception par les clients : comment les algorithmes de recommandation, qui guident nos choix au quotidien, doivent-ils être présentés au client ?

Ce livre blanc s'intéresse également aux méthodologies d'innovation et de cocréation en y impliquant les clients eux-mêmes.

Finalement, vous y trouverez des univers plus anciens mais tellement actuels pour les marques et les distributeurs : l'efficacité longitudinale des programmes de fidélité, la compréhension du concept d'enchantement client, le "Delight".

Souhaitons que l'année qui arrive soit à nouveau l'occasion d'une confrontation utile entre leur recherche et le business. Ce livre blanc nous y invite ; à nous, entreprises, de lui offrir une caisse de résonance et de partager ce travail atypique, utile et porteur de sens pour notre discipline.

Grégoire Bothorel, *Numberly, Responsable de la recherche.*



MAISON DU CLIENT

Le tour de plaine.

Enfant, j'avais à cœur d'accompagner mon grand père puis mon père lors de leur tour de plaine journalier.

Quotidiennement, les différents chantiers du jour achevés, ils se faisaient un devoir... et une récompense, de prendre le temps d'aller écouter et sentir ce que la terre et les cultures avaient à leur dire.

Se mettre à la disposition de ces ressources, se rendre disponible pour capter les plus subtiles variations de façon à mieux appréhender les tâches du lendemain ou des saisons prochaines est primordial. Quelle puissance, quel témoignage de l'importance de faire une pause pour prendre les bonnes décisions... et quel meilleur témoignage que celui de l'acteur, en l'occurrence, ici, la parcelle ou le champ, pour exprimer ses aspirations, ses besoins et/ou ses attentes.

Le parallèle pour moi avec la relation client et le C*CM est évident, lumineux... mais peut-être très / trop personnel. Je m'en excuse par avance. Il est tellement fort qu'il a construit ce que je suis et ce que la société que j'ai créée souhaite partager avec ses clients, les chercheurs et les confrères.

Au service d'un donneur d'ordre, il est important de prendre le temps de faire le tour de plaine. « Faire silence et parcourir son exploitation. Découvrir ses parcelles et leurs spécificités, prendre le temps de regarder la situation sanitaire des différentes cultures, passer en revue les ressources disponibles et les décisions à prendre à court et moyen terme », c'est analyser son portefeuille client, ses performances économiques, les besoins et attentes des clients, leur niveau de satisfaction ou d'insatisfaction... et l'inventaire des forces en présence et la mobilisation / motivation des équipes.

Ce tour de plaine est capital et cette immersion salvatrice tant, au quotidien, le décideur doit prendre des décisions qui seront applicables le jour même ou, au contraire, beaucoup plus tard, ou auront encore des répercussions dans plusieurs mois.

Penser puis construire sa stratégie client, c'est donc en premier lieu être en capacité d'écouter le terrain et de croiser, fertiliser ces éléments à la lumière des expériences passées et des expertises diverses et variées que la vie nous donne la possibilité de capter.

En 2020, comme les années précédentes, les travaux et les échanges du C*CM constituent plus que des apports enrichissants ; des engrais pour le court terme et des réponses à nos questions du moment, mais aussi des amendements pour améliorer le sol et le rendre encore plus fertile dans les années futures.

Merci à tous.

Christophe Bouguereau, *Maison Du Client, Fondateur.*



Sommaire

Partie 1 : Les collaborateurs

- Puis-je remplacer mon personnel en contact par des robots ? p.14
- Des collaborateurs satisfaits font-ils vraiment des clients satisfaits ? p.16
- Pourquoi conserver une force de vente dans un ensemble multicanal en BtoB ? p.18
- Comment éviter que les conseillers de vente ne traitent moins bien les clients qui ne font pas partie de leur tribu ? p.20

Partie 2 : Avis client et recommandations

- L'influence des avis en ligne : et si les erreurs préalables d'achat rendaient crédible ? p.24
- Quand les clients font du storytelling : les avis qui font la différence sur la toile p.26
- Optimiser la présentation des recommandations de produits en ligne pour mieux transformer p.28
- 5 leçons pour comprendre l'enchantement p.30

Partie 3 : Co-...

- Co-créativité et Design thinking : que faire pour que cela fonctionne ? p.34
- Le parcours de production du client : le marketing pour les consommateurs en tant que coproducteurs dans une économie de partage p.36

Partie 4 : Efficacité des points de contact

- Externaliser les peines et internaliser les plaisirs... Est-ce le vrai secret d'une bonne gestion des points de contacts ? p.40
- Un programme de fidélité n'est pas un leurre : effets positifs sur les ventes et le profit p.42

The background is a solid orange color. Overlaid on this are several thin, white, curved lines that form a series of overlapping, fan-like shapes. These lines originate from a central point on the left and curve outwards and downwards, creating a sense of movement and depth. The lines are closely spaced and overlap, creating a complex, layered effect.

Partie 1 :
Les collaborateurs

Puis-je remplacer mon personnel en contact par des robots ?

Le choix d'Isabelle Prim-Allaz du C*CCM

Mende M., Scott M.L., van Doorn J., Grewal D. & Shanks I. (2019), Service robots rising: how humanoid robots influence service experiences and elicit compensatory consumer responses, *Journal of Marketing Research*, Vol 56, Issue n°4, pp.535-556



Imaginons que **Gabriel et Sasha décident d'aller au restaurant**. Consommeront-ils la même chose si le serveur est un humain ou s'il s'agit d'un robot ? Et s'il s'agit d'un robot, leurs choix seront-ils les mêmes si ce robot ressemble à une machine ou est humanoïde ? Vont-ils d'ailleurs apprécier l'expérience d'être servis par un robot ou se sentir mal à l'aise ?

Le problème

Les robots humanoïdes prennent progressivement la place du **personnel en contact**. Tout comme le personnel en contact, ils représentent l'organisation. La question des conséquences positives et négatives de cette évolution, pour les clients et pour les entreprises, mérite d'être posée. Les robots humanoïdes diffèrent des technologies *self-service* dans la mesure où ils engagent un semblant de **relation sociale** avec les clients, mais ces derniers se sentent-ils vraiment à l'aise ? Les clients ont-ils des réactions spécifiques face aux robots (vs. personnel en contact) ?

La question posée par l'article

Les robots sont-ils prêts à remplacer le personnel en contact ? Ou plutôt, les clients sont-ils prêts à les accepter à la place des vendeurs ? Les comportements d'achat sont-ils influencés par le choix de l'interface client homme | robot-machine | robot humanoïde ?

L'étude des chercheurs

Les chercheurs proposent **7 expérimentations** visant à identifier des réponses compensatoires à la présence du robot. Ces expérimentations sont réalisées sur plusieurs catégories de produits (produits haut de gamme et alimentation).

Des **effets modérateurs** sont testés : sentiment d'appartenance sociale, caractère sain de la nourriture, degré d'anthropomorphisme du robot.

So what ? L'analyse du C*CM

Interagir avec des robots humanoïdes accroît le **malaise** des clients dans la prestation de service et génère des comportements compensatoires :

- 1 - Il est donc nécessaire d'étudier l'**impact** de ce choix d'interaction sur les attitudes et comportements des clients et de segmenter les clients sur la base de leurs réactions (technophobes vs technophiles). Il faut donner le choix aux clients entre interagir avec un robot ou avec du personnel en contact. Le robot peut avoir des effets positifs : par exemple, il peut aider lorsque le client est en manque de socialisation (ex. personnes isolées). Néanmoins, il peut avoir des effets plus contrastés pour l'organisation : par exemple, lorsque l'on propose une offre de buffet à volonté (*all you can eat*), il y a un risque de surconsommation, surtout lorsque le client consomme en groupe. Cependant, cet effet est moindre quand la nourriture est perçue comme saine ;
- 2 - Il est important de ne pas rendre le robot trop humainement réaliste pour ne pas mettre le client mal à l'aise ;
- 3 - Dans un contexte premium (l'alimentation dans le cadre de cette étude), la présence du robot peut faciliter *l'up-selling*.

Le regard des partenaires

Il serait intéressant d'interroger l'effet dans le temps des interactions avec les robots. Peut-on imaginer et mesurer des **effets d'apprentissage** (avec un prestataire donné ou avec différents prestataires qui choisiraient tous de mettre en place une interface robot) ? La tendance de *l'up-selling* serait-elle confirmée dans le temps ? Pas si sûr !

Le robot serait-il plus ou moins approprié au client expert ? Lorsque le client développe une relation très utilitaire ou au contraire a besoin d'une forte réassurance dans son acte d'achat ?

Cette segmentation de la clientèle (dans sa relation aux robots) ne peut-elle pas conduire à penser différemment la segmentation des collaborateurs en fonction de leur orientation clients ?

Des collaborateurs satisfaits font-ils vraiment des clients satisfaits ?

Le choix de Pierre Volle du C*CM

Wolter J., Bock D., Mackey J., Xu P. et Smith J.S. (2019), Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, pp.815-836.



Stéphane est en charge du marketing pour une enseigne de restauration rapide. Il gère également l'ensemble des canaux et des dispositifs qui permettent d'interagir avec les clients au quotidien. Sur la base des études de satisfaction qu'il conduit depuis déjà plusieurs années, il sait que les **attitudes** et les **comportements** du personnel en contact jouent un rôle essentiel dans l'expérience vécue par ses clients.

Il a désormais acquis la conviction qu'un programme d'amélioration de l'**expérience collaborateur** peut permettre d'accroître la satisfaction des clients. Stéphane aimerait partager cette vision au sein du comité de direction et emporter l'adhésion de ses pairs... en particulier celle du directeur des opérations et du directeur financier qui ont toujours l'oreille attentive du directeur général. En vue de leur prochaine réunion, il rencontre le directeur des ressources humaines pour lui présenter son projet. L'étude menée par Wolter et ses collègues va lui donner des arguments solides...

Le problème

Les programmes d'amélioration de l'**expérience collaborateur** peuvent se justifier de diverses façons, notamment en raison de leur impact présumé sur la **satisfaction des clients**. Comment sensibiliser les managers à cette opportunité ? En montrant que la satisfaction des collaborateurs a un impact significatif sur la satisfaction des clients.

La question posée par l'article

L'évolution de la satisfaction des collaborateurs (à la hausse ou à la baisse) a-t-elle une influence sur la satisfaction des clients ?

L'étude des chercheurs

Pour la première fois, une étude longitudinale montre qu'une amélioration de la satisfaction des collaborateurs améliore significativement la satisfaction des clients. Symétriquement, une dégradation de la satisfaction des collaborateurs conduit à une baisse significative de la satisfaction des clients.

Cette étude longitudinale repose sur un échantillon de plusieurs centaines d'entreprises, considérées sur 4 ans. Les données sont notamment issues de Glassdoor pour la satisfaction des collaborateurs et de l'American Customer Satisfaction Index pour la satisfaction des clients.

L'étude montre que ces effets sont significatifs dans les entreprises où le **degré d'interaction** entre les clients et les collaborateurs est fort (l'effet disparaît dans les entreprises où l'interaction est faible).

Par ailleurs, l'évolution de la satisfaction des collaborateurs a un **effet positif** sur l'intention de réachat, mais seulement auprès des clients fidèles (l'évolution de la satisfaction des collaborateurs n'a pas d'impact significatif sur la fidélité des clients occasionnels).

So what ? L'analyse du C*CM

Cette recherche est la première à démontrer l'effet significatif de l'évolution des **scores de satisfaction** des collaborateurs dans une perspective barométrique. Certes, le niveau de satisfaction des collaborateurs compte, mais l'étude démontre qu'il est également important de considérer l'évolution des **indicateurs de performance** (progression ou dégradation).

Les études précédentes portaient sur les différences entre les entreprises où les collaborateurs sont satisfaits et celles où ils sont insatisfaits, conduisant à des **biais méthodologiques** forts (seul le niveau de satisfaction était pris en compte et non pas son évolution).

Le regard des partenaires

Les baromètres de satisfaction des collaborateurs se développent mais les entreprises ne mettent pas toujours en place des études pour quantifier la contribution de la **satisfaction des collaborateurs** à l'amélioration du chiffre d'affaires ou autres indicateurs de performance, d'où l'intérêt de cette étude longitudinale.

Les résultats de cette étude militent en faveur d'une **définition des programmes relationnels** avec les employés. **L'identification du collaborateur** à l'entreprise devrait être également prise en compte, en complément de sa satisfaction.

Pourquoi conserver une Force de Vente dans un ensemble multicanal en BtoB ?

Le choix d'Eric Stevens du C*CM

Lawrence, J.M., Crecelius, A.T., Scheer, L.K., Patil, A., (2019), Multichannel Strategies for Managing the Profitability of Business of Business Customers, *Journal of Marketing Research*, 56(3), pp.470-497



On ne peut que constater la multiplication des possibilités d'interactions offertes par les outils numériques. Une situation **omnicanal** requiert une réflexion en profondeur sur la sélection des canaux, chacun de ces choix ayant un impact budgétaire certain. En BtoB notamment, l'utilisation croissante des sites web permettant une commande en ligne fiable pose la question du **maintien** d'autres canaux d'interaction comme celui de la Force de Vente. Il devient alors nécessaire de s'assurer de l'efficacité relative des différents canaux, des synergies inter-canaux et finalement de la **rentabilité** de chacun des canaux.

Le problème

Dans un contexte **BtoB**, la question du **maintien d'une force de vente** se pose dès lors qu'il est possible pour le client d'effectuer une commande en ligne de façon efficace et fiable. Compte tenu de son coût par acte d'achat plus élevé que celui d'un site web, le maintien d'une force de vente se doit d'être analysé et justifié. En outre, alors qu'il est possible que l'addition des canaux génère des effets de synergies, il est nécessaire de comprendre et **mesurer ces synergies** entre canaux ainsi que la combinaison des canaux.

La question posée par l'article

L'article propose de mesurer la rentabilité de chacun des canaux lors des différentes phases de l'achat et plus généralement dans la relation établie avec la marque. Une comparaison des différentes combinaisons dans l'utilisation des canaux est proposée. Cette analyse intègre en outre l'effet d'une réduction de prix sur l'efficacité des différents canaux.

L'étude des chercheurs

La méthodologie adoptée, fondée sur une validation quantitative (3653 répondants) des hypothèses, ainsi que de deux expérimentations, permet de construire des conclusions solides et généralisables.

L'étude conclut qu'une **stratégie multicanal**, incitant les clients à utiliser à la fois les outils en ligne et le support des forces de vente, est plus efficace qu'une approche monocanal :

- 1 - Les clients qui utilisent les outils en ligne pour acheter sont plus profitables que ceux qui se contentent de commander uniquement via la force de vente.
- 2 - Les entreprises génèrent deux fois plus de valeur auprès de clients qui, bien qu'achetant en ligne, ont une forte interaction avec la force de vente.
- 3 - Lorsqu'il y a réduction de prix, la compétence des clients dans l'utilisation de catalogues en ligne est déterminante.
- 4 - Lors des réductions de prix, l'apport des forces de vente est notable mais le rapport coût/efficacité doit être considéré avec précaution.

So what ? L'analyse du C*CM

La démonstration proposée est probante et indique la **rentabilité d'une stratégie multicanal**. Plutôt que de considérer les canaux comme étant en concurrence, notamment en termes d'efficacité/coût, il s'agit de considérer leur **potentiel de synergie** en analysant les fonctionnalités apportées par chacun d'entre eux. Dans le cas particulier du BtoB, dont les processus d'achat sont souvent complexes, le **soutien** des forces de ventes, accompagné d'un site de vente en ligne, permet d'atteindre les meilleurs résultats.

Le regard des partenaires

Le choix des canaux d'interaction est une problématique très actuelle. Le contexte particulier de la COVID a notamment amené à **redéfinir** l'utilisation des canaux avec un recours important à la **vente par téléphone** qui a permis de sauver une partie des résultats. Ce contexte a de fait transformé l'équilibre entre les ventes magasin et en ligne et le choix d'un canal permettant l'interaction a été pleinement justifié.

L'impact de la force de vente en BtoB peut également être justifié par une résistance plus forte au numérique, du fait sans doute de la complexité plus grande des achats ou d'un manque d'appétence de certains secteurs pour le numérique. En outre, la force de vente se justifie pleinement dans tous les cas où les solutions (produits et/ou services) achetées ont été co-construites.

Comment éviter que les conseillers de vente ne traitent moins bien les clients qui ne font pas partie de leur tribu ?

Le choix de Valérie Renaudin du C*CCM

Bernard Cova (2019), Jamais sans ma tribu ? Modulations de la relation de service en marketing tribal, *Décisions Marketing*, Volume 95, numéro 3, pp.15-32.



Un conseiller de vente qui partage ma passion, qui comprend mes questions, mes vrais problèmes, qui noue avec moi une **relation personnalisée**, me partage son expérience, m'écoute avec intérêt, prend le temps de discuter avec moi et de trouver des solutions 100% adaptées à mes besoins, qui fait passer mon intérêt avant ses objectifs commerciaux, quel rêve ! Cette situation de vente gratifiante pour le conseiller comme pour le client existe dans certaines entreprises lorsque clients et vendeurs appartiennent à une même **tribu** fortement structurante. Il est intéressant d'aller y regarder de plus près et de voir pourquoi ces belles histoires d'amour ne sont pas toujours des longs fleuves tranquilles...

Le problème

Que les conseillers soient en affinité avec leurs clients, c'est évidemment une très bonne chose. Bernard Cova, grand spécialiste des tribus, s'interroge dans cet article sur la manière dont cette **relation client** de très grande proximité évolue quand la clientèle s'élargit à de nouveaux venus qui ne font pas partie de la **tribu** des clients historiques et des conseillers.

La question posée par l'article

Que se passe-t-il lorsqu'une nouvelle cible de clients, ayant des attentes essentiellement **fonctionnelles** (principalement orientées sur le prix), rejoint une communauté de clients et d'employés qui appartiennent à une tribu de **passionnés** pour qui l'essentiel est ailleurs ? Quelles sont les difficultés rencontrées par le personnel en contact pour **gérer les interactions** avec ces nouveaux clients qui ne partagent pas les mêmes valeurs ? Et comment évolue dans ce cas la **relation de service** ?

L'étude des chercheurs

Le cas étudié est celui de l'**Assurance Mutuelle des Motards** qui, historiquement, a une culture mutualiste et « motarde » fortement ancrée. Le personnel développe une relation très empathique et personnalisée avec ses clients (sociétaires) motards. Or, une nouvelle clientèle de scootéristes, perçus comme extérieurs à la « tribu », vient remettre en cause ce schéma relationnel. La recherche est fondée sur l'observation préalable et sur des entretiens menés auprès de 11 salariés de la mutuelle. Elle fait apparaître **4 modulations** de la relation de service. En effet, certains conseillers pensent les scootéristes légitimes en tant que clients. Ils peuvent alors soit chercher à préserver une **égalité de traitement** de tous les clients (préservation de la relation), **soit favoriser** néanmoins les motards (discrimination relationnelle positive). D'autres conseillers pensent les scootéristes illégitimes ce qui les conduit soit à les **tenir à distance** (distanciation), soit à tenter de les **convertir** aux valeurs de la tribu (conversion).

So what ? L'analyse du C*CM

À l'heure où les enseignes cherchent à recruter des vendeurs passionnés, l'article pose une série de questions très pertinentes, au-delà de la situation passionnante mais assez singulière de marketing tribal qui est présentée dans ce cas. Jusqu'où doit aller l'**empathie** dans la relation de service et comment assurer à la fois une relation d'écoute qualitative et « experte » voire « tribale » avec une partie des clients sans négliger sur le plan relationnel les clients « utilitaires » qui apportent moins de reconnaissance aux conseillers ? Comment éviter le « **népotisme** » de service parfois observé dans les relations avec les membres de la tribu ? Faut-il absolument vouloir traiter deux clientèles très distinctes en termes d'attentes de la même manière ? Comment **motiver les conseillers** à mobiliser leurs compétences avec des clients ne répondant pas aux caractéristiques « tribales » d'origine en évitant au maximum leur frustration ?

Le regard des partenaires

Dans la construction de la **satisfaction client**, les études de Leroy Merlin mettent en évidence le fait que le plus important est l'**aspect émotionnel** de l'échange avec le personnel. On sait aussi que les clients non-experts ont parfois peur de poser des questions à des vendeurs perçus comme très experts. Un conseiller trop passionné va avoir des difficultés pour effectuer des actes de vente simples et il va y avoir une tension difficile à gérer entre ce qui le lie à son client (la passion) et la relation commerciale. L'équilibre entre passion, empathie, affect et adaptabilité est subtil pour assurer une relation adaptée à chaque type de clients.

Autre interrogation : le concept de communautés et de tribus est-il toujours aussi valable qu'il y a 15 ans ? On remarque que les **communautés de marque** sur les réseaux sociaux n'existent plus vraiment. Cet article suggère que la notion de communauté reste prégnante du côté du vendeur. Enfin, l'article interroge sur la démarche de **segmentation** des clients des enseignes, qui est souvent une segmentation comportementale. Or, il semble qu'il y ait matière à réfléchir sur une segmentation des besoins et attentes des collaborateurs. Aligner la segmentation client avec les attentes et besoins des collaborateurs est une piste de réflexion très intéressante, notamment si l'on choisit de positionner les vendeurs selon une **orientation client** davantage que produit.

The background is a solid orange color. On the left side, there is a series of white, overlapping, curved lines that fan out from a central point at the bottom, resembling a stylized wave or a series of arches. These lines extend across the top and right side of the page, creating a sense of movement and depth.

Partie 2 :
**Avis client
et recommandations**

L'influence des avis en ligne : Et si les erreurs préalables d'achat rendaient crédible ?

Le choix de Sylvie Llosa du C*CM

Taly Reich and Sam J. Maglio (2019), Featuring Mistakes: The Persuasive Impact of Purchase Mistakes in Online Reviews, *Journal of Marketing*, pp.1- 14.

★★★★★ 5 sur 5 étoiles.

J'ai d'abord acheté un autre parfum de Dior que je n'aimais pas du tout et puis j'ai découvert Miss Dior et j'adore



Chris C
Aix-en-Provence,
France

8 2

●●●●● Avis écrit le 15 mars 2017 par mobile

Imprévu

Agréable surprise, nous étions aller chez un Italien de la même rue dont les pizzas nous paraissaient congelés. Il s'avère que celui d'en face est délicieux!

Date de la visite : mars 2017

1 Merci Chris C

Quels sont les avis en ligne des autres clients qui influencent le plus les intentions des futurs acheteurs ? Vaut-il mieux mettre en avant un avis parfait (j'adore ce produit depuis 25 ans) ou un avis qui montre que l'acheteur s'est trompé, a fait des erreurs, avant d'arriver à ce produit satisfaisant ?

Le problème

Les entreprises mettent souvent en avant les **avis en ligne positifs** sur leur sites web afin d'augmenter les ventes. Cependant, on sait peu de choses sur le style d'avis qui a le plus d'**influence**. Et si admettre s'être trompé dans un premier temps augmentait l'impact d'un avis ? Après tout, admettre une erreur pourrait être perçu comme un signe d'**incompétence**. Inversement, on peut penser que faire une erreur montre, certes, une incompétence mais seulement temporaire ; cependant, la personne apprend de son erreur et **monte en compétences**.

La question posée par l'article

- Comment les entreprises peuvent-elles optimiser l'influence persuasive des avis en ligne ?
- Est-ce qu'admettre une erreur d'achat dans un avis influence la volonté des autres acheteurs potentiels de prendre cet avis en compte dans leur processus de décision d'achat ?
- Quel est l'avis le plus persuasif ? Celui d'un client qui a déjà ou jamais fait d'erreur dans sa catégorie de produit ?

L'étude des chercheurs

À travers **4 études** expérimentales et une en situation réelle chez Sephora (502 avis « erreur préalable » avec des mots clés comme « erreur, je me suis trompé », etc. versus 502 avis « classiques »), les auteurs démontrent que **l'intention d'achat** des clients potentiels augmente davantage lorsqu'ils sont au contact d'un avis où le client s'est trompé avant de trouver le produit qui lui convient que lorsque le client n'a acheté que des produits satisfaisants (compte des votes utiles/ inutiles des lecteurs). Cela vient du fait que l'erreur est perçue comme donnant de l'expertise et donc de la crédibilité à l'avis du client qui s'est préalablement trompé. L'erreur doit, bien sûr, se situer **dans la même catégorie de produit**.

So what ? L'analyse du C*CM

Les entreprises ont donc tout intérêt à mettre en avant sur leur site web les avis des clients qui ont tâtonné, qui se sont trompés avant d'arriver au produit ou service satisfaisant. Ces avis sont plus crédibles et aident mieux l'acheteur potentiel à **prendre sa décision d'achat**.

Le regard des partenaires

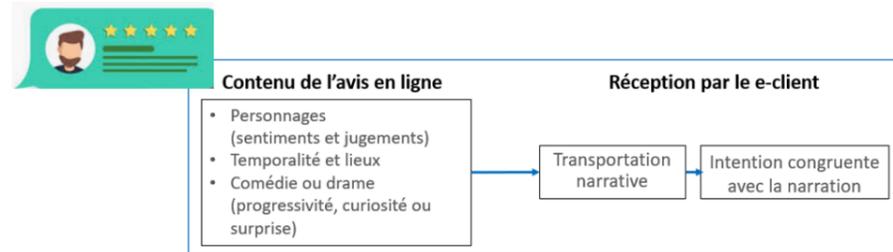
Cette recherche montre qu'il faut aller plus loin dans l'analyse des avis. Au-delà de leur valence (avis positif ou négatif), le **contenu** du discours compte. L'expérience chez ADEO montre que les avis qui font un retour sur un usage, quels qu'ils soient, fonctionnent bien.

Dans cette étude, un avis racontant une erreur d'achat précédant un achat réussi donne plus de puissance à la recommandation, le client montant en compétences. Cela mérite d'être testé, sachant que l'étude est américaine et que la **culture de l'apprentissage par l'échec** est plus répandue aux États-Unis que chez nous. ADEO propose de tester cette idée dans le monde, pour voir si des différences culturelles existent... ou pas.

Quand les clients font du storytelling : les avis qui font la différence sur la toile

Le choix de Françoise Simon du C*CM

Laer, T. van, Escalas, J. E., Ludwig, S., & Hende, E. A. van den. (2019). What Happens in Vegas Stays on TripAdvisor? A Theory and Technique to Understand Narrativity in Consumer Reviews, *Journal of Consumer Research*, 46(2), pp.267-285



Le problème

Les **avis en ligne** sont souvent déterminants dans la décision d'achat des consommateurs. Il importe en conséquence d'identifier les caractéristiques d'exécution des avis qui améliorent leur capacité de persuasion auprès des autres consommateurs. La présente recherche cherche à identifier dans quelle mesure une forme narrative de l'avis peut accroître l'engagement du récepteur et son intention d'agir en cohérence avec les enseignements suggérés par la micro-histoire élaborée par l'émetteur de l'avis.

La question posée par l'article

Il s'agit d'identifier si les consommateurs recourent spontanément à des trames narratives pour écrire des avis. Le cas échéant, quelle est la structure de ces trames narratives et quels sont leurs effets en termes de persuasion sur l'audience ?

L'étude des chercheurs

La recherche est composée de **3 études** et s'intéresse à des touristes ayant visité Las Vegas. La première étude procède à une analyse automatisée du corpus de 190 000 avis déposés sur Tripadvisor pour cette destination. Elle identifie **trois éléments narratifs** majeurs utilisés par certains rédacteurs :

- 1 - Les personnages présents dans l'avis ;
- 2 - L'existence de lieux et une temporalité précise ;
- 3 - Une progressivité de l'histoire, notamment si celle-ci est de nature comique ou dramatique.

La deuxième étude confirme auprès de 300 répondants le **potentiel de transport narratif** - le fait de se sentir immergé(e) dans une histoire - et d'**adhésion des avis** comprenant ces trois éléments narratifs. La troisième étude, consistant en un plan d'expérimentations (150 répondants), permet de démontrer que les avis comprenant de telles structures narratives ont la capacité de déclencher chez le récepteur un **comportement congruent** avec le message général porté par l'histoire. Que l'histoire soit comique ou dramatique, les procédés narratifs reposant sur la mise en avant de la curiosité des personnages sont plus efficaces que ceux mobilisant la surprise.

So what ? L'analyse du C*CM

Cette recherche montre que le potentiel narratif d'un large corpus d'avis peut être analysé automatiquement. L'utilisation de tels algorithmes doit permettre aux managers d'organiser rapidement la prise en charge des avis négatifs identifiés comme dangereux pour la marque et de mettre en avant les avis positifs à forte capacité persuasive.

Le regard des partenaires

D'une certaine manière, cette recherche renvoie à l'**expérience de marque** et pourrait être intéressante pour faire la distinction entre expérience souhaitée par la marque et expérience perçue par les clients.

Une approche narratologique de l'expérience de marque est particulièrement pertinente dans le secteur du luxe mais se prête également à de nombreux autres secteurs (bricolage, grande consommation). De plus, elle pose la question de comment inciter les clients à rédiger des avis plus qualitatifs, plus circonstanciés.

La recherche est centrée sur des textes et n'inclut pas les visuels qui font partie intégrante des avis notamment sur les réseaux sociaux. Cette limite pourra être dépassée si les algorithmes d'analyse narrative reconnaissent également les images.

Optimiser la présentation des recommandations de produits en ligne pour mieux transformer

Le choix de Virginie Pez du C*CM

Jia Gai P., Klesse A.K. (2019). Making Recommendations More Effective Through Framings: Impacts of User- Versus « item-based » Framings on Recommendation Click-Throughs, *Journal of Marketing*, Volume 83, issue 6, pp.61-75.



Paul navigue sur internet à la recherche d'un nouveau pull pour cet hiver. Il consulte plusieurs sites spécialisés dans la vente de vêtements en ligne. A chaque fois qu'il consulte un pull, il remarque en bas de la page un bandeau avec d'autres modèles suggérés. En fonction du site, ce bandeau indique « Voici les produits similaires à cet article » (**formulation « item-based »**) ou « Les personnes qui aiment ce produit ont également aimé... » (**formulation « user-based »**). Quelle est la formulation qui incite le plus Paul à cliquer sur les produits suggérés ? Paul a-t-il davantage cliqué sur les produits recommandés lorsque le bandeau suggérait qu'il proposait des produits similaires au produit regardé, ou des produits que d'autres clients avaient également aimés ?

Le problème

Les **recommandations de produits** au cours de la navigation internet sont un enjeu clé pour les managers : d'une part, elles peuvent faciliter l'**expérience** du client sur le site en simplifiant sa recherche et en lui donnant accès plus rapidement aux produits susceptibles de l'intéresser ; d'autre part, elles représentent une opportunité importante de **développement de valeur** (en termes de ventes additionnelles notamment, ou tout simplement du fait de la mise en avant de produits plus adaptés aux besoins et goûts du client). L'optimisation de ces recommandations est ainsi une question importante pour le **e-commerce**.

La question posée par l'article

Entre les présentations de produit « **item-based** » (« Voici les produits similaires à cet article ») et « **user-based** » (« Les personnes qui aiment ce produit ont également aimé... »), quelle est celle permettant de maximiser le nombre de clics sur les produits recommandés ?

L'étude des chercheurs

Cet article détaille **5 études** empiriques réalisées en collaboration avec des entreprises partenaires et en laboratoire. Les résultats montrent que la présentation « user-based » des produits recommandés est plus performante : le nombre d'articles vus en plus de l'article principal est plus important que dans une présentation « item-based ».

Cette supériorité de la présentation « user-based » diminue cependant lorsque le consommateur est expérimenté sur le produit concerné et, bien entendu, elle n'est vraie que si le consommateur avait aimé l'article principal qu'il avait regardé.

D'après les chercheurs, la **performance** supérieure du « user-based » sur le « item-based » s'explique en raison du fait qu'elle signale indirectement aux internautes que l'algorithme de recommandation se fonde principalement sur des **goûts similaires** aux leurs. Cela rend moins incertain leur satisfaction vis-à-vis des produits recommandés, ce qui les incite à cliquer davantage. Par ailleurs, une telle présentation est plus riche de sens et ajoute du social dans l'algorithme !

So what ? L'analyse du C*CM

Ces résultats encouragent les e-retailers à avoir une présentation « user-based » des recommandations produits. Les algorithmes de recommandations qui guident le contenu des bandeaux des produits suggérés par les sites web sont souvent complexes et mobilisent des combinaisons de plusieurs critères (à la fois « user-based » et « item-based »). Mais, en affichage pour le client, il faut nécessairement **simplifier** cela et choisir une formulation adéquate expliquant le contenu de ces bandeaux de suggestions. Cette recherche, à l'appui d'un solide dispositif expérimental, apporte des réponses claires à cette question managériale.

Le regard des partenaires

Les entreprises investissent beaucoup dans les algorithmes de recommandations de produits aux clients. La question de la présentation des résultats de recherche aux clients, en termes de communication et d'affichage, est en revanche moins étudiée alors que son importance est capitale. Cette recherche permet de guider les managers sur cette question.

Pour aller plus loin, on pourrait imaginer tester d'autres formulations qui ne soient ni « user-based » ni « item-based ». Notamment, certains e-retailers testent actuellement des outils de **reconnaissance visuelle** qui permettent de baser les recommandations sur les similitudes visuelles (en termes de style), et non sur les produits consultés par les autres clients ou les produits de la même catégorie. La formulation du bandeau serait ainsi de type « Dans le même style, il y a... ». On pourrait même envisager une absence de titre associé à ces bandeaux comme cela est le cas sur Netflix par exemple où, suite au visionnage d'un produit audiovisuel, d'autres produits sont recommandés sans en-tête particulier.

Cela amène également d'autres questions, notamment celle du type de formulation choisi en fonction de l'étape ou du **degré d'avancement** du client dans son parcours d'achat : si de telles recommandations sont précieuses lors de la phase d'inspiration du client, quid de leur pertinence lors de la phase de validation ? Quand faut-il arrêter la recommandation d'autres produits aux clients au risque de **compromettre la transformation** ?

5 leçons sur l'enchantement client

Le choix d'Eric Julienne du C*CM

Barnes, D. C., & Krallman, A. (2019), Customer Delight: A Review and Agenda for Research, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), pp.174-195.



Louis est nommé responsable du management de l'expérience client. Sa mission : **enchanter le client**. Louis sait que l'enchantement, c'est l'effet « waouh ». Mais au-delà, que signifie exactement ce terme ? En quoi est-il différent de la simple satisfaction ? Comment faut-il le mesurer ? Comment le susciter ? C'est en répondant à ces questions que Louis trouvera les leviers de l'amélioration de l'expérience client.

Le problème

Le marketing est proluxe en néologismes et nouveaux concepts. Encore faut-il que ces mots nouveaux soient réellement porteurs d'un contenu que les concepts plus anciens ne parviennent pas à signifier. Il en est ainsi de l'enchantement. On l'utilise volontiers mais on ne sait pas toujours très bien ce qu'il signifie. Effet « waouh », d'accord, mais encore ?

La question posée par l'article

Près de 20 ans après l'apparition du terme « enchantement » dans la littérature, que sait-on au juste à propos de ce concept ?

L'étude des chercheurs

Les auteurs proposent une revue de 57 articles de la littérature académique consacrés à l'enchantement client. Plusieurs thèmes émergent de leur travail : comprendre l'enchantement, le comparer avec la satisfaction, en identifier les facteurs explicatifs, expliciter ses conséquences sur les clients et les employés.

So what ? L'analyse du C*CM

5 leçons se dégagent de l'article :

1 - L'enchantement est plus qu'une forme extrême de satisfaction, c'est un état émotionnel profondément positif résultant de ce que les attentes initiales sont dépassées et atteignent un degré qui provoque joie et surprise. D'autres émotions sont parfois mentionnées, par exemple la gratitude et la nouveauté. L'enchantement est accentué par le contexte de service : par exemple la disposition et la propreté des locaux, la nouveauté, l'existence de services annexes déconnectés du service principal tel qu'un massage dans un restaurant. Plus largement, l'enchantement est facilité par un contexte hédonique : hôtellerie, restauration, parcs à thème, concerts, sports... D'où une question importante : comment manager l'enchantement dans un contexte utilitaire ?

2 - L'enchantement ne résulte pas uniquement d'un effet de surprise, il résulte également de la valorisation du client, de l'attention individualisée qui lui est portée. Le premier processus est cognitif : les attentes sont plus que comblées, ce décalage provoque l'enchantement. Le second est affectif, il n'y a pas d'effet de surprise, c'est la valorisation du client qui provoque l'enchantement.

3 - L'enchantement se mesure avec 3 mots-clés : enchanté, exalté, joyeux. Ces mots traduisent l'état émotionnel du client. De plus, l'enchantement est une émotion binaire qui est complètement ou pas du tout ressentie et se mesure comme telle. Par exemple : « Pendant votre visite au Parc Astérix, à quelle fréquence vous êtes-vous senti joyeux ? »

Jamais Rarement Parfois Assez souvent Toujours

Cette échelle se distingue des échelles de mesure de la satisfaction qui vont de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». De fait, le client peut être plus ou moins satisfait alors que le client est enchanté ou ne l'est pas.

4 - Il faut investir à la fois dans la satisfaction et l'enchantement client, il n'y a pas d'arbitrage à faire entre les deux, mais plutôt un passage de relais. La satisfaction reste l'objectif initial mais après un certain point, un surcroît de satisfaction engendre peu de fidélité additionnelle. C'est à partir de ce point que l'entreprise doit investir dans l'enchantement plutôt que dans la satisfaction.

5 - Les personnels en contact jouent un rôle clé dans l'enchantement client. La qualité des relations interpersonnelles qu'ils nouent avec les clients, le temps passé et les efforts qu'ils leur consacrent, leur capacité à résoudre des problèmes de manière individualisée... tous ces éléments participent de l'enchantement client. En retour, l'enchantement client se propage aux employés par un phénomène de contagion émotionnelle qui renforce l'orientation client des employés et leur implication au travail. Ce point soulève une question-clé : compte-tenu de la digitalisation de la relation client et de l'éviction des personnels en contact qui l'accompagne, comment créer de l'enchantement dans ce nouveau contexte où les employés sont absents ?

Le regard des partenaires

La mesure de la simple satisfaction est trop pauvre, trop réductrice. L'enchantement permet de mieux capter la **richesse émotionnelle** du ressenti client. Il est possible d'être très satisfait sans être joyeux, ou d'être déçu sans être en colère. Le management de l'expérience client devrait inclure les états émotionnels cibles à chaque étape du parcours. Le parcours peut être très plat lors de certaines étapes, et très riche à d'autres. C'est cela qui permet d'enrichir le **management de l'expérience client**.

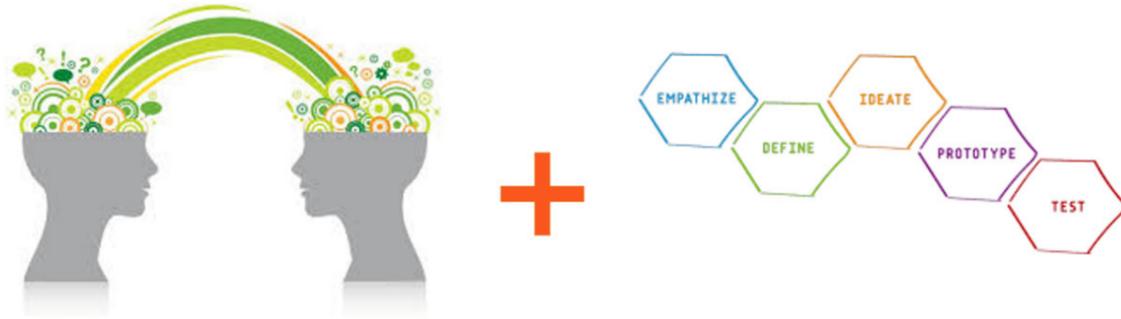
The background is a solid orange color. Overlaid on this are several sets of thin, white, curved lines. These lines form two main shapes: a fan-like shape on the left and a larger, more complex shape on the right. The lines are curved and overlap, creating a sense of depth and movement. The text 'Partie 3 : Co-...' is centered within the right-hand shape.

Partie 3 :
Co-...

Co-créativité et Design thinking : que faire pour que cela fonctionne?

Le choix de Florence Jacob du C*CM

Dampérat, M., Jeannot, F., Jongmans, E., & Jolibert, A. (2019), Modélisation d'un processus de cocréativité: les apports du design et du management, *Recherche et Applications en Marketing*, 34(3), pp.124-153



Dans la PME de fabrication de petit-électroménager SEFAL, l'innovation est source d'augmentation de chiffre d'affaires par le lancement régulier de nouveaux appareils comme le cuiseur de petits gâteaux ou la fontaine à chocolat. L'intégration de clients dans le processus de créativité est maintenant bien rôdé mais les chefs de projets cherchent à savoir comment améliorer ce **processus de co-créativité**.

Le problème

Comment améliorer le développement de nouveaux produits en fournissant une meilleure compréhension du processus de co-créativité ? Pour cela, **le Design Thinking et les pratiques managériales** apportent des réponses théoriques. Cette recherche vise donc à évaluer les bonnes pratiques en Design Thinking et en innovation afin de développer un processus de co-créativité le plus efficace possible.

La question posée par l'article

La création de groupes de co-création afin de développer un nouveau produit est maintenant ancrée dans les processus managériaux des entreprises. Mais quelles sont les bonnes pratiques à adopter ? En quoi le Design Thinking peut-il être un atout ? À quelles conditions ?

L'étude des chercheurs

L'équipe de chercheurs a fonctionné en **2 phases** : un premier terrain qualitatif d'observation de groupes de co-créativité selon une démarche définie par les chercheurs, puis une enquête quantitative auprès d'élèves-ingénieurs pour déterminer les critères prioritaires permettant de développer le processus de co-création.

So what ? L'analyse du C*CM

La mise en place d'un **processus de co-créativité** fondé sur le Design Thinking améliore la production créative des équipes.

Leur recherche suggère d'inclure dans l'équipe des membres ayant un fort niveau d'empathie et un ou plusieurs membres familiers du domaine (internes ou externes à l'organisation) pour favoriser la pertinence et l'originalité des concepts proposés.

Il apparaît également favorable d'inclure des personnes motivées à l'idée de participer au processus. L'implication des membres de l'équipe peut être améliorée par l'animateur lors de la production des idées, notamment en incorporant une **dimension ludique** au processus créatif.

Organiser un séminaire hors de l'entreprise ou utiliser une plateforme créative peut également stimuler l'implication des participants.

Ce travail propose aux entreprises une description détaillée du protocole à suivre – incluant les étapes, les objectifs et les techniques mobilisées – pour organiser un processus de co-créativité basé sur le Design Thinking présenté ci-dessous.

Le regard des partenaires

Le **Design Thinking** est de plus en plus utilisé en entreprise et cela suppose effectivement des scénarios bien ficelés au départ pour que le groupe fonctionne.

La recommandation de l'article est compliquée à mettre en œuvre dans un contexte d'entreprise car il faut être capable de mesurer les compétences ou capacités empathiques des potentiels participants dans un questionnaire préalable afin de les sélectionner.

L'avantage du Design Thinking est qu'il ne nécessite pas de compétences particulières de la part des participants mais des capacités d'**empathie** et de **volonté** à participer.

Le parcours de production du client : le marketing pour les consommateurs en tant que coproducteurs dans une économie de partage

Le choix de Lionel Nicod du C*CCM

Benedict G. C. Dellaert (2019), The consumer production journey: marketing to consumers as co-producers in the sharing economy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 2, pp.238-254.



Le problème

Dans un contexte de **digitalisation de l'économie**, le consommateur devient de plus en plus expert. Outre sa montée en puissance dans son parcours client classique (recherche d'information, achat, consommation, évaluation de produits), il devient un **coproducteur de valeur** pour les autres consommateurs. Cette production de valeur est **multiforme** : simple échange d'informations sur des sites spécialisés, création de produits gratuits (logiciel open source), mise à disposition de son capital (Airbnb) ou de ses compétences (Uber), créant ainsi une économie dite de partage.

La question posée par l'article

Dans cette **économie de partage**, il convient donc de comprendre comment se créent et s'organisent les liens entre les réseaux de coproduction des consommateurs. Les réseaux de **coproduction consommateurs** sont définis comme des systèmes de création de valeur dans lesquels une partie des biens d'équipement et des services sont proposés par des consommateurs plutôt que par des entreprises, y compris les coproductions de consommateurs qui sont fournies à des fins commerciales. Comment les entreprises peuvent-elles participer à ces réseaux et jouer un rôle dans une activité qui pourrait potentiellement leur échapper ?

L'étude des chercheurs

Le chercheur propose un article théorique analysant l'influence de la coproduction des consommateurs sur les autres consommateurs à deux niveaux : au niveau individuel et au niveau des réseaux de coproduction. Il étudie à chaque niveau comment les fonctions marketing peuvent venir en support de cette activité de coproduction. Au niveau du consommateur, il définit un parcours client de coproduction et indique que l'entreprise peut l'assister. Le parcours client est découpé de façon classique en **4 étapes** :

- 1 - Recherche
- 2 - Achat
- 3 - Expérience de consommation
- 4 - Retour post consommation

À chacune de ces phases correspond une phase dans l'économie de partage, à savoir respectivement **le co-design et la recommandation de produits, la participation à la distribution et à la vente, la coproduction et le partage d'expérience**, et enfin **le support des pairs** ainsi que **l'évaluation des produits**. Les entreprises peuvent jouer sur chacune de ces activités client de 3 manières : en faisant en sorte d'**améliorer le bénéfice retiré**, en **facilitant les actions client** (formation, assistance) et en jouant sur les revenus monétaires des clients (baisse des coûts, paiement des tâches réalisées par le consommateur). Du point de vue du réseau, il analyse les opportunités qu'offrent ces parcours de coproduction pour l'entreprise et comment les intégrer entre eux. Grâce aux réseaux, les entreprises peuvent d'abord agréger l'information individuelle à un niveau collectif pour **pratiquer du data mining et améliorer la prise de décision**. Les entreprises peuvent ensuite créer une dynamique de groupe et la manager pour accroître la production et le partage entre consommateurs.

So what ? L'analyse du C*CM

Dans un contexte de désintermédiation accrue, il est important de repenser la fonction des entreprises. Comment peuvent-elles s'inscrire dans cette **économie de partage** ? Quels sont les nouveaux business models à inventer au-delà des plateformes digitales ? Cet article offre un début de réflexion en identifiant les rôles que les entreprises peuvent désormais endosser afin de créer de la **valeur** pour le client et pour le réseau de clients. Il conviendrait alors d'analyser les résultats suivant la stratégie initiale de l'entreprise (plateforme comme Airbnb ou distributeur classique comme Leroy Merlin).

Le regard des partenaires

L'**intégration du client** et la remise en cause de l'intermédiation par les entreprises sont de vrais enjeux pour les entreprises. La problématique stratégique principale repose sur le **degré de contrôle** que l'entreprise souhaite pratiquer sur ces relations entre clients. Si elle les ignore, elle encourt le risque de voir apparaître une concurrence issue de ses propres clients et de perdre une partie de son capital client. Si elle tente de trop contrôler ce phénomène, les risques de backlash sont importants.

The background is a solid orange color. Overlaid on this are two clusters of thin, white, curved lines. The lines on the left form a fan-like shape that tapers towards the bottom. The lines on the right form a similar fan-like shape that tapers towards the bottom right. The text is positioned in the center-right area, overlapping the white lines.

Partie 4 :
Efficacité
des points de contact

Externaliser les peines et internaliser les plaisirs... Est-ce le vrai secret d'une bonne gestion des points de contacts ?

Le choix de Gilles N'Goala du C*CCM

Anne-Madeleine Kranzbühler, Mirella H. P. Kleijnen & Peeter W. J. Verlegh (2019), Outsourcing the pain, keeping the pleasure: effects of outsourced touchpoints in the customer journey, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, pp.308-327.



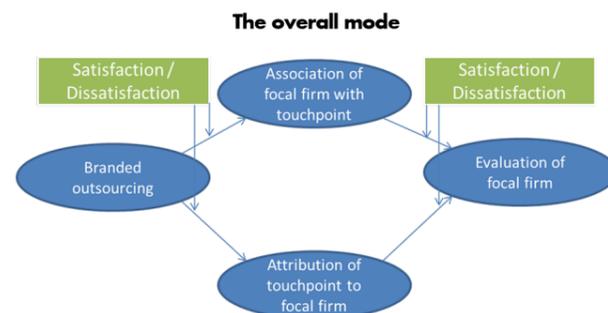
Le problème

L'externalisation des services à des prestataires extérieurs (accueil, centre d'appels, service d'installation et d'après-vente, etc.) connaît une expansion régulière pour des questions de coût, de manque d'expertise ou de ressources indisponibles en interne. Les grandes et moyennes entreprises (téléphonie, services, commerce, logistique, etc.) **outsourcent** ainsi massivement certains services, et donc certains de leurs « **touch points** » à des partenaires extérieurs ou à des filiales. Mais elles n'estiment pas les risques occasionnés en matière de relation client et les dommages collatéraux potentiels pour la marque.

Par exemple, pour installer la fibre optique dans les logements, vaut-il mieux utiliser la marque Orange, Bouygues, SFR ou Free ou mobiliser une autre marque pour ce **point de contact** potentiellement décevant (retards, dysfonctionnements, impolitesse, etc.) ? A l'inverse, si le point de contact est généralement contributif à la satisfaction des clients (programme de reconnaissance client, accueil, etc.), n'est-il pas dommage de ne pas en profiter pour **revaloriser** l'entreprise, même si l'activité en tant que telle est externalisée à des prestataires extérieurs (agissant en marque blanche par exemple) ?

La question posée par l'article

La question posée est de savoir s'il faut **externaliser un point de contact** en rendant cela visible (*branded outsourcing*) ou invisible aux clients (*unbranded outsourcing* ; en marque blanche par exemple). Cela pourrait dépendre de la nature du point de contact et de sa potentielle influence sur la satisfaction ou l'insatisfaction des clients. Conformément à la théorie des deux facteurs et au modèle tétraclasse de Llosa (1996), certains points de contact (« *satisfiers* ») sont potentiellement contributeurs à la satisfaction des clients



(accueil client, jeux en ligne, programmes de reconnaissance, etc.), alors que d'autres (« *dissatisfiers* ») permettent seulement de limiter les éventuelles insatisfactions (service après-vente, réparation, propreté, logistique, etc.). Dès lors, quand une entreprise délègue certaines activités de service en interne (filiale) ou en externe (partenaire), devrait-elle utiliser son **nom de marque** pour les points de contact satisfaisants et exposer explicitement une **autre marque** (celle du partenaire ou une autre marque créée en interne) lorsqu'ils sont potentiellement insatisfaisants (destructeurs ou « *dissatisfiers* ») ?

L'étude des chercheurs

Afin d'élaborer une réponse, les chercheurs Anne-Madeleine Kranzbühler, Mirella Kleijnen et Peeter Verlegh ont réalisé **4 expérimentations** (3 en laboratoire et une sur le terrain) et envisagé **2 contextes de service** (installation d'un thermostat par un fournisseur d'énergie et réalisation d'une prestation de tailleur).

Les résultats montrent que l'utilisation d'une autre marque limite l'impact négatif d'un point de contact insatisfaisant sur l'évaluation de la marque mère, alors que lorsque le point de contact s'est avéré satisfaisant et a été géré sous le nom de la marque mère, l'évaluation de la marque est au final significativement meilleure.

Ces effets sur les évaluations de la marque s'expliquent moins par les **mécanismes psychologiques d'attribution** (seulement dans le cas des épisodes négatifs) que par ceux de l'**apprentissage cognitif** (association automatique avec le nom de marque).

L'une des études montre également que **collaborer avec une marque forte** est bénéfique lorsque le point de contact est potentiellement satisfaisant, mais n'a pas d'incidence en cas de point de contact insatisfaisant.

So what ? L'analyse du C*CM

Cette recherche a l'avantage de mettre en perspective les problématiques d'**externalisation, de relation client** (points de contact, satisfaction) et de **branding** (évaluation de la marque). Cinq préconisations peuvent en être issues :

- 1 - Les décisions d'*outsourcing* ne doivent pas uniquement être fondées sur le coût, l'expertise et les ressources disponibles ;
- 2 - La politique d'*outsourcing* pose la question du *branding* (gestion de marque) au sein de la *customer journey* (parcours client) ;
- 3 - Les points de contact potentiellement insatisfaisants (*dissatisfiers*) devraient être associés à d'autres marques (ou à des sous-marques distinctes) afin d'éviter que la responsabilité soit attribuée à la marque mère ;
- 4 - A l'inverse, les points de contact potentiellement satisfaisants (*satisfiers*) devraient être associés automatiquement à la marque mère ;
- 5 - C'est toujours mieux d'externaliser à des marques fortes, et plus particulièrement lorsque le point de contact est satisfaisant ou neutre.

Le regard des partenaires

Les entreprises font régulièrement appel à des **partenaires extérieurs** et une part des **parcours client** échappe effectivement aux entreprises. Or, dans ces contextes, les questions de coût, d'expertise interne ou de ressources disponibles l'emportent sur les enjeux de gestion des parcours client et de management de la marque. Cette recherche vient rappeler la nécessité de remettre la **relation à la marque** au cœur de ces décisions et inciter à marquer du sceau de l'entreprise certains points de contact satisfaisants.

Un programme de fidélité n'est pas un leurre : effets positifs sur les ventes et le profit

Le choix d'Aïda Mimouni Chaabane du C*CCM

M. Chauduri, C. M. Voorhees et J.M. Beck (2019), The effects of loyalty programs introduction and design on short- and long-term sales and gross profit, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 47, 4, pp.640-658.



Pascal est responsable du programme de fidélité de son entreprise. Mis en place il y a déjà 3 ans, ce programme est souvent critiqué en interne : coût important, difficulté à estimer la part de ventes incrémentales ou encore l'impact marginal comparé à d'autres leviers de fidélisation comme l'image de marque ou la stratégie de prix. Pascal est pourtant convaincu que ce programme peut développer l'activité de l'entreprise aussi bien sur le court que sur le long terme. L'étude de Chauduri, Voorhees et Beck lui donne raison.

Le problème

Le programme de fidélité représente un des dispositifs de fidélisation les plus controversés. En attestent les refontes récentes sous forme d'abandon du cash-back (Decathlon), de développement de récompenses autour des services et de l'expérientiel (La Redoute) ou encore de positionnement renforcé autour de la communauté de marque (Accor). Pour ses promoteurs, le programme de fidélité représente un moyen efficace pour **collecter les données clients** et les fédérer autour de valeurs communes par le biais à la fois de récompenses monétaires et non monétaires. Pour ses détracteurs, en revanche, le programme de fidélité est un leurre en raison de son **coût important** (frais de gestion, valeur des récompenses attribuées au client, etc.) et du fait de son **effet d'auto-sélection**. Parce que les clients adhèrent aux programmes des marques dont ils sont fidèles, le programme conduirait à sacrifier les marges de l'entreprise pour subventionner les achats que ces clients auraient effectués de toute façon et aurait donc un effet négatif sur les ventes et le profit. Mais est-ce vrai ?

La question posée par l'article

Un programme de fidélité augmente-t-il les ventes et le profit de l'entreprise ?

L'étude des chercheurs

Les chercheurs ont utilisé des données en provenance de 322 entreprises qui ont introduit un programme de fidélité entre 2000 et 2015. Ces entreprises représentent une grande variété de secteurs d'activité : la grande distribution, les loisirs, l'aérien, l'hôtellerie ou encore la télécommunication. Les ventes et les profits de ces entreprises ont été comparés à ceux de 1494 entreprises contrôle (qui n'ont pas introduit de programme de fidélité sur cette période).

Les résultats montrent qu'un programme de fidélité augmente bien à la fois les ventes et le profit de l'entreprise : en moyenne une augmentation de ces indicateurs de **7%** et **6%** respectivement les 12 premiers mois après introduction (effet court terme) et de **11%** et **6%** les trois premières années suivant celle du lancement (effet long terme). Par ailleurs, les effets positifs sur les ventes et le profit sont plus importants lorsque le programme a une structure hiérarchique (vs. non hiérarchique) ou offre des mécanismes de *type earn* avec des récompenses différées (vs. récompenses immédiates).

So what ? L'analyse du C*CM

Le sujet de l'effet d'un programme de fidélité sur les ventes et le profit a été largement étudié et débattu dans la littérature académique. Les recherches aboutissent à des résultats contradictoires en raison de plusieurs **paramètres** qui influencent l'efficacité comme le secteur d'activité, la structure du programme, le type de récompenses offertes, etc. Le mérite de cette étude est qu'elle est **multi-sectorielle** et qu'elle intègre des effets à la fois à **court terme et à long terme**. De plus, la démonstration des effets bénéfiques d'un programme de fidélité permet de justifier les investissements importants qui y sont consentis (*loyalty incentives accountability*) et appelle à le gérer de manière stratégique.

Le regard des partenaires

L'**efficacité et le design** d'un programme de fidélité représentent des problématiques majeures pour ces deux années à venir. En plus des effets positifs sur les ventes et le profit, il est important de rappeler qu'un programme de fidélité permet de collecter de précieuses informations sur les clients afin de mieux comprendre leurs attentes et de les gérer de manière personnalisée. Il serait par ailleurs intéressant de reconduire cette étude aujourd'hui pour prendre en compte la richesse des **mécanismes de récompenses** autres que le cash-back différé (expérientiel, conseil, service, etc.).

