

Un client plus traditionnel qu'il n'y paraît

EN STIMULANT LE DÉVELOPPEMENT DES ÉCHANGES ET DES COMMUNAUTÉS DE CONSOMMATEURS LES MÉDIAS SOCIAUX TRANSFORMENT PAR LA MÊME OCCASION LA RELATION CLIENT.

► Jean-Michel Moutot et Blandine Hetet

Les médias sociaux ont pris de l'ampleur ces dernières années, notamment avec la naissance de Facebook ou Twitter. Facebook est devenu le site Internet le plus fréquenté au monde, il a même dépassé Google pendant quelques jours aux Etats-Unis. Ces nouveaux moyens de communication ont créé de nouveaux standards dans la façon d'être des clients. Là où les consommateurs demandaient aux vendeurs des conseils, ils consultent des forums ou demandent de l'aide à leurs amis en ligne.

Les clients 2.0 se sont emparés des médias sociaux pour créer une communauté de pensée. Les interactions entre consommateurs sont de plus en plus fréquentes et généralisées, ces derniers préférant communiquer entre eux sur les marques des entreprises, plutôt qu'avec les marques ou les entreprises. Chacun peut ainsi se créer, via les réseaux sociaux, une certaine notoriété ainsi qu'un relatif pouvoir d'influence. L'acte d'achat, avec les interactions qui le précèdent et le suivent, permet de jouer un nouveau rôle social.

Comment expliquer ces changements fulgurants dans le mode d'interaction des clients avec les entreprises ? Le client 2.0 est-il vraiment différent du client « original » ou bien n'en est-il qu'une simple évolution, toujours à la recherche d'une meilleure satisfaction de ses attentes ?

Une évolution des moyens de communication

Selon une étude de Comscore, 12,3% du temps passé par les Américains sur Internet est consacré à Facebook en 2010 contre 7,2% en 2009. Selon cette même source, neuf Américains sur dix se rendent au moins une fois par mois sur un réseau social, pour une durée cumulée moyenne de quatre heures et trente minutes. « Il est désormais acquis que les réseaux sociaux sont devenus une part intégrante de la pratique d'Internet », note l'étude. Les Américains, pionniers de ce mouvement, totalisaient 159 millions de visiteurs sur Facebook en décembre 2010, soit une augmentation de 38% en un an. Une forte progression qui se retrouve également en France où plus de huit internautes sur dix ont consulté au moins une fois un réseau social sur le mois, dont 70% rien que pour Facebook.

Les réseaux sociaux intègrent aussi le monde professionnel avec, par exemple, Viadeo ou LinkedIn, et modifient les relations au travail. Les entreprises s'emparent du Web 2.0 pour faciliter les conversations en interne, recueillir l'avis des clients, et pour valoriser une dynamique collective.

Un média social est défini comme un outil technologique en ligne permettant aux individus de communiquer, de partager des informations et des ressources. Les individus deviennent des participants

Jean-Michel Moutot est titulaire de la chaire ERDF et directeur du Centre de recherche CRM d'Audencia [Nantes](#) Ecole de management. Blandine Hetet est chargée d'études, chaire ERDF-Centre CRM. jmoutot@audencia.com, bhetet@audencia.com

actifs du réseau. Si les médias peuvent être variés (texte, son, vidéo...), ils ont tous pour point commun le mélange des interactions sociales et des nouvelles technologies avec pour objectif de favoriser la création conjointe de valeur ⁽¹⁾. Cette valeur peut être directement financière, comme dans le cas des achats groupés, ou bien cognitive, liée à une meilleure connaissance des produits et services ainsi que de leur environnement de marché.

Les nouvelles formes d'interaction omniprésentes rendues possibles par les médias sociaux changent le comportement du client. Il s'adapte aux nouvelles formes de communication et ajuste ses stratégies à son environnement, rendant celui-ci à la fois plus réactif et plus influençable.

La mondialisation du bouche-à-oreille

De tout temps, les entreprises ont bénéficié d'un canal de communication naturel : le bouche-à-oreille. Malgré le développement de stratégies marketing, celui-ci reste le moyen de communication privilégié par les clients. Or la montée des réseaux sociaux facilite le partage des opinions entre les individus ⁽²⁾. Internet n'a pas changé la nature du bouche-à-oreille mais l'a considérablement amplifié : pourquoi demander conseil à un petit nombre de personnes quand on peut obtenir l'avis de tous immédiatement ?

Le Web a également favorisé l'apparition d'un plus grand nombre de leaders d'opinion, parfois éphémères, dans la mesure où ceux-ci peuvent désormais exercer leur influence sans passer par les médias traditionnels. Le leader d'opinion est un individu qui, par sa notoriété, son expertise ou son activité sociale intensive, est susceptible d'influencer les opinions ou actions d'un grand nombre d'individus. Il en existe deux types :

► les leaders d'opinion qui exercent leur influence par leur fonction et leur position dans la hiérarchie sociale ;

► les agents actifs du bouche-à-oreille dont la légitimité tient à leur expérience du domaine, à leur proximité avec les autres membres du réseau et à leur niveau perçu d'indépendance et de désintéressement. La révolution amenée par Internet a fait

Les points forts

Avec les Facebook, Twitter et autres Viadeo, le partage d'opinions se généralise, le bouche-à-oreille se mondialise. Ces nouvelles formes d'interactions changent les comportements des clients.

Les consommateurs ont davantage de pouvoir, mais présentent plusieurs profils : de l'utilisateur méfiant au marchandeur qui cherche la meilleure occasion en passant par le glaneur ou le pragmatique...

Les marques ont également une meilleure visibilité sur ce que pensent leurs clients, mais elles ont encore des efforts à faire pour répondre à leur attente relationnelle, en évitant de surinvestir dans les technologies.

évoluer les leaders d'opinion : auparavant essentiellement journalistes, ils peuvent aujourd'hui être également de simples clients actifs sur les réseaux sociaux, blogs ou forums. Ces leaders anonymes sont néanmoins très connus sur le Web, car le client 2.0 fait plus facilement confiance à ses « pairs », clients internautes, qu'il juge plus neutres dans le processus d'achat. Par ailleurs, les réseaux sociaux donnent à tout un chacun la possibilité de devenir un leader d'opinion, ne serait-ce que pour un court instant, car le leadership sur Internet est très évolutif ⁽³⁾.

► (1) D. M. Boyd et N. B. Ellison, « Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship », *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, n° 1, 2007.

<http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>
► (2) R. Poynter et G. Lawrence, « Insight 2.0 : nouveaux médias, nouvelles règles, nouvelle vision approfondie », *Revue française du marketing*, n° 218, juillet 2008.

► (3) M. Mercanti-Guérin, « Analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ? », *Management & Avenir*, n° 32, 2010.

Les leaders d'opinion sont parfois dépassés dans leur rôle de faiseur de tendance par un nouveau type d'acteur : le groupe de référence 2.0. Autrefois intégrés dans des communautés de consommateurs et autres clubs clients, le plus souvent pilotés par l'entreprise, les clients font de plus en plus partie de groupes de référence 2.0 ayant la particularité d'être purement virtuels, non dirigés et plus étendus. Par exemple, la page fan de la célèbre marque Nutella regroupe 8 millions de gourmands. Le rôle du groupe de référence a plusieurs fonctions :

- ▶ une fonction normative : pression des pairs pour que l'individu suive la norme établie par le groupe ;
- ▶ une fonction comparative : échelle de valeur avec laquelle l'individu évalue son statut par rapport aux autres ;
- ▶ un apport de compétence : en cas d'incompétence dans un domaine donné, l'individu va reconnaître l'expertise du groupe de référence et s'en remettre à sa décision ;
- ▶ un rôle d'identification : adoption des valeurs, opinions et comportements du groupe de référence. Le client 2.0 appartient à plusieurs communautés en même temps et les médias sociaux lui permettent de multiplier les sources d'information. Ils rendent perméables les frontières entre les différentes zones d'influence, ce qui a pour effet de permettre « une circulation et des frottements entre univers de pratiques très différentes »⁽⁴⁾. Le client 2.0 est au centre de nombreuses influences, et les réseaux sociaux font exploser les barrières entre les sources d'information.

A quoi ressemble le client 2.0 en 2011 ?

Le client actif sur les réseaux sociaux se caractérise par ses nombreuses exigences, autrefois inconciliables. Les nouvelles technologies lui permettent une plus grande

liberté et la possibilité de faire plusieurs choses à la fois 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Non seulement il veut tout et tout de suite, mais avec un niveau de qualité très élevé et à moindre coût.

Mais la plus grande différence entre le client traditionnel et le client 2.0 est que ce dernier n'a plus peur de prendre des risques. Il partage ses opinions et ses idées avec le monde entier et peut se sentir galvanisé par l'importance qu'il acquiert en prenant part au processus d'achat d'autres personnes. Grâce aux médias 2.0, le processus d'avant-achat est devenu un levier de valorisation sociale là où seul l'acte d'achat (et la propriété qui en découle) permettait auparavant d'acquérir un nouveau statut social. Il peut y avoir plus de reconnaissance sociale

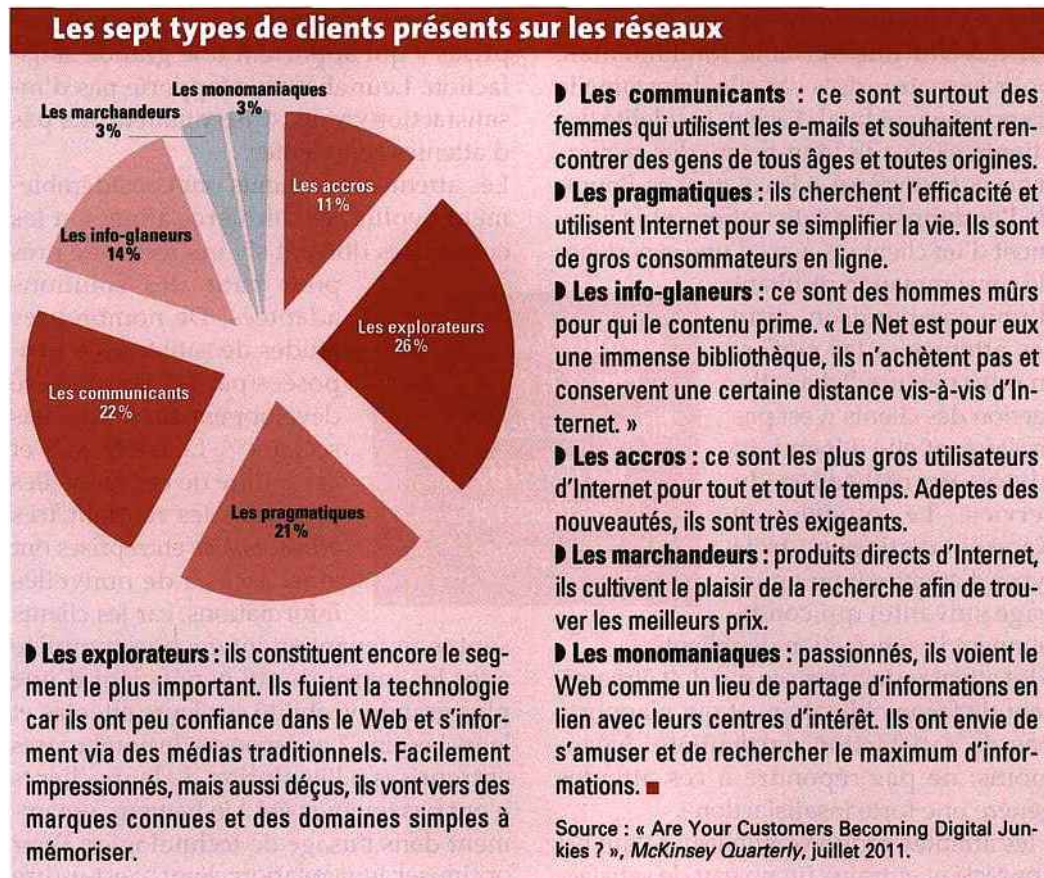
à gagner en critiquant activement le lancement d'un nouveau modèle de voiture de luxe qu'en la possédant soi-même.

L'« adhésion » à une marque via le Web 2.0, au-delà de l'achat de cette marque, est un symbole identitaire qui renforce le sentiment d'appartenance à un groupe social. La création de « groupes » permet aux individus de faire partie d'un tout, d'être acteurs au sein d'une communauté à laquelle ils s'identifient et de rompre l'isolement. L'appartenance à un groupe sur Facebook s'apparente à l'appartenance à un groupe social réel et relève d'un phénomène de groupe de référence⁽⁵⁾. Le tiers des utilisateurs de Facebook se déclarent « fans » d'une marque sur la page officielle d'une entreprise ou d'un produit, et 64 % sont devenus « fans » après avoir vu que

La page fan d'une célèbre marque de pâte à tartiner rassemble 8 millions d'internautes.

▶ (4) J.-S. Beuscart, D. Cardon, N. Pissard et C. Prieur, « Pourquoi partager mes photos de vacances avec des inconnus », *Réseaux - Communication, technologie, société*, n° 154, La Découverte, 2009.

▶ (5) G. Parmentier et S. Rolland, « Les consommateurs des mondes virtuels : construction identitaire et expérience de consommation dans Second Life », *Recherche et applications en marketing*, vol. 24, n° 3, 2009.



leurs amis l'étaient, sans même parfois être client de cette marque ⁽⁶⁾ ! Le client 2.0 ne veut pas être en retard sur la tendance et s'engage plus facilement pour un produit ou une marque.

Face à ces nouvelles tendances, on observe un renversement du rapport de pouvoir entre les entreprises et les clients. Avant, les entreprises prétendaient valoriser leurs clients en proclamant que ces derniers étaient les rois, mais ne leur laissaient en réalité la possibilité de faire des choix qu'à l'intérieur d'un champ des possibles délimité. Or le client a renversé le pouvoir et c'est aujourd'hui lui qui mène le jeu sur les réseaux sociaux. Mais ce que le client 2.0 recherche et qui le rapproche du client traditionnel, c'est le contact avec les autres, afin d'échanger et de s'enrichir de leurs points de vue.

On peut distinguer différents types de clients (voir encadré ci-dessus), mais ces types peuvent coexister dans une seule et même personne. Aussi les valeurs du client 2.0 se trouvent-elles à l'intersection de plusieurs profils. Le schéma page suivante résume ses principales caractéristiques.

Au total, le client 2.0 apparaît comme une évolution du client traditionnel issu de l'utilisation du Web 2.0 et plus particulièrement des médias sociaux.

Les réponses des entreprises

Ce n'est pas seulement le Web 2.0 qui a fait évoluer les rapports entre les clients et les entreprises. Ce sont aussi des évolutions sociétales profondes, antérieures au

► (6) Etude OTO Research : <http://www.fullsix.fr>

Web. Développer la satisfaction des clients est devenu une variable fondamentale pour les entreprises car elle détermine le comportement final d'achat, la fidélité des clients et, sur le long terme, les performances financières et la cotation en Bourse de l'entreprise. La satisfaction est le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation résultant d'une comparaison entre ses attentes et les performances perçues⁽⁷⁾. La satisfaction des clients n'est pas linéaire, et elle dépend du niveau de réalisation du service. Le modèle de Kano⁽⁸⁾ distingue trois types d'attentes (voir figure page suivante) qui conditionnent la satisfaction des clients :

- ▶ les attentes de bases : ce qui doit être présent de façon obligatoire et qui n'apporte pas de satisfaction particulière. Néanmoins, ne pas répondre à ces attentes génère une forte insatisfaction ;
- ▶ les attentes proportionnelles : ce qui est apprécié et entraîne un niveau de satisfaction supérieur. La satisfaction sera proportionnelle au niveau de réalisation du service ;

▶ les attentes attractives : « heureuses surprises » qui apportent une grande satisfaction. Leur absence n'apporte pas d'insatisfaction car le consommateur n'a pas d'attentes conscientes.

Les attentes des clients ont considérablement évolué ces dernières années et les entreprises doivent s'y intéresser de près pour bâtir des solutions adaptées. De nombreuses études de satisfaction proposées par les marques se développent sur les médias sociaux⁽⁹⁾. Le faible coût et la rapidité de ces nouvelles pratiques les rendent très efficaces. Les entreprises ont ainsi accès à de nouvelles informations, car les clients

La satisfaction du client n'est pas linéaire. Elle dépend du niveau de réalisation du service.

sont maintenant en interaction complète avec les marques qui bénéficient d'une plus grande visibilité sur leurs attentes et leurs besoins. Les réponses de nombreuses entreprises à l'évolution de leurs clients n'ont pas toujours été à la hauteur, notamment dans l'usage de technologies. Pour optimiser leur relation client, c'est-à-dire augmenter la satisfaction des clients mais aussi diminuer leurs coûts de gestion, elles ont mis en place des solutions technologiques à la faveur de la montée des outils de *customer relationship management* (CRM), tombant parfois dans une automatisation à l'extrême des processus. On peut, par exemple, s'interroger sur l'opportunité d'un serveur vocal interactif, dont la programmation souvent simpliste et le manque de réactivité rendent l'utilisation difficile, dans le cas d'une réservation de chambre auprès des relais châteaux ! Du



▶ (7) R. Ladhari, « La satisfaction du consommateur, ses déterminantes et ses conséquences », *Revue de l'université de Moncton*, vol. 36, n° 2, 2005.

▶ (8) N. Kano, « Upsizing the Organisation by Attractive Quality Creation », in G. K. Kanji, *Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress*, Chapman & Hall, 1995.

▶ (9) L. Florès, « Web 2.0 et études de marché : vers une nouvelle génération d'études de marché ? », *Revue française du marketing*, n° 220, décembre 2008.

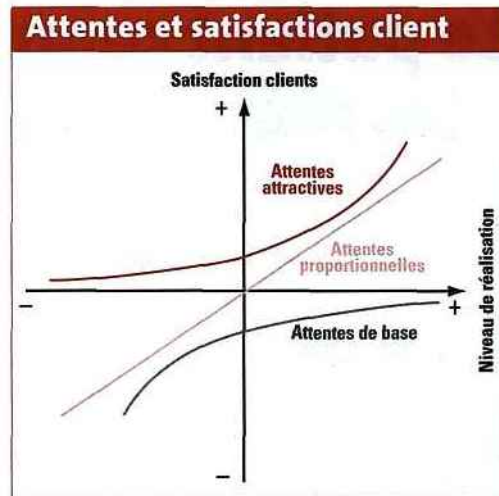
service après-vente délocalisé au site Internet en passant par des relations de proximité standardisées à l'extrême, les entreprises se perdent dans la vision multicanal et les nouvelles technologies du CRM.

La montée des réseaux sociaux ne déroge pas à ce phénomène. De nombreux outils sont disponibles pour connaître ce que pensent les clients d'une marque, pour interagir avec eux. S'il est vrai qu'il est important pour une entreprise d'avoir sa page Facebook et d'intervenir sur les réseaux sociaux, encore faut-il que l'exercice soit fait de façon réfléchie. Les réseaux sociaux sont un média de choix pour communiquer avec les consommateurs, à condition de ne pas tomber dans le travers d'un surinvestissement dans les nouvelles technologies.

Selon le « Baromètre intimité client »⁽¹⁰⁾, la majorité des entreprises ont mis en place des dispositifs d'écoute des clients assez traditionnels, permettant de mieux comprendre leurs attentes. Mais des efforts restent à mener pour passer d'un mode majoritairement réactif à un meilleur encadrement de cette « intimité » avec le client au travers de dispositifs d'écoute et de réponse plus neutres, adaptés aux nouveaux modes de communication. Les consommateurs ont des attentes fortes, portant notamment sur l'efficacité de la relation client et la compétence des conseillers clientèle. Le client demande à être considéré, écouté, respecté dans une relation équilibrée, voire où il domine la situation. Il se place encore plus au centre de la relation avec les entreprises car il souhaite être acteur dans cette relation en donnant son avis et en participant à l'évolution des biens et des services proposés.

Les entreprises ont intérêt à simplifier et à améliorer la qualité de leurs interactions avec les clients. La technologie n'est pas l'enjeu central de la gestion de la relation

client. Les initiatives réussies en matière de CRM reposent à 50 % sur les aspects humains, à 30 % sur les *process* et seulement à 20 % sur la technologie. Il faut commencer par optimiser le face-à-face avec les clients, puis les *process* de relation et enfin utiliser la technologie comme support. Les outils CRM sont d'abord des outils de gestion de la relation client avant d'être la clé de réussite de la relation client⁽¹¹⁾. Le client 2.0 n'est finalement pas si éloigné du client traditionnel : il essaye toujours de satisfaire les mêmes attentes initiales. Mais il semble réus-



sir à interpeller les entreprises par sa position active et déterminée. Le Web 2.0, au-delà de l'accélération des interactions et de la communication entre les clients, pourrait avoir pour principal apport de faire prendre conscience aux entreprises des fondamentaux de la relation client. ■

Le client demande à être considéré, écouté, respecté, dans une relation équilibrée.

si à interpeller les entreprises par sa position active et déterminée. Le Web 2.0, au-delà de l'accélération des interactions et de la communication entre les clients, pourrait avoir pour principal apport de faire prendre conscience aux entreprises des fondamentaux de la relation client. ■

si à interpeller les entreprises par sa position active et déterminée. Le Web 2.0, au-delà de l'accélération des interactions et de la communication entre les clients, pourrait avoir pour principal apport de faire prendre conscience aux entreprises des fondamentaux de la relation client. ■

► (10) Le « Baromètre intimité client 2011 » a été conduit par le cabinet CSC, sur la base d'une enquête paneuropéenne TNS Sofres menée à l'automne 2010.

► (11) J. N. Sheth et G. Shainesh, « Gestion de la relation client : les impératifs stratégiques », *Revue française de marketing*, n° 202, mai 2005.