

CO-INNOVER AVEC LE CLIENT : INTÉRÊTS ET PERTINENCES

Safié SOUNBOL – Chargée d'enseignement à la FGMS
safie.sounbol@usj.edu.lb

ABSTRACT

Since customer can choose to speak, to reject offers or to transfer to competitors, let him be mainly a partner especially in innovation. The wealth of customer relationship management and its importance is the base of the participation of the customer to this process. Service companies are much more involved than others. Thus, the customer becomes co-producer in the servuction as much as he is able to replace employee. This replacement is not always well-deserved. The use of technology and its development in the bank's sector revealed that innovation cannot be relevant without customer experience. The classification of customers as well-informed or less-informed can also affect the degree of application of new technologies. In addition to that, physical contact with real employees is as much important as the nature of the service itself. The adaptability and the application of technological evolution can affect the degree of satisfaction of the customer and his loyalty to the company. Technological evolution is the trend and most companies are involved in this process. They try to adapt it in order to keep their position in the market and to exceed their competitors by giving much importance to customer speech.

KEY WORDS :

Innovation – partner – technology – evolution – customer – experience – loyalty – competitors – satisfaction - adaptability.

RÉSUMÉ

Puisque le consommateur peut choisir de parler, de refuser ou de passer vers les concurrents, il devient partenaire dans tout acte d'innovation. La richesse de la gestion de la relation client et son importance sont à la base de la participation du consommateur au processus d'innovation. Les compagnies de service sont plus touchées par la Co-innovation que les autres compagnies. Ainsi le consommateur devient coproducteur dans la servuction et il devient un remplaçant de l'employé. Ce remplacement n'est pas toujours bien apprécié ni bien souhaité par le consommateur lui-même. L'utilisation de la technologie et son développement surtout dans le secteur bancaire ne peuvent être pertinents sans l'expérience client. La classification des consommateurs entre bien-informés et moins-informés peut influencer le degré de l'application des nouvelles technologies. Le contact physique avec l'agence et avec les employés devient aussi important que le service lui-même. L'adaptabilité au marché et l'application de l'évolution de la technologie peuvent influencer non seulement la satisfaction du consommateur mais aussi sa fidélité vis-à-vis de l'entreprise. L'évolution technologique est une tendance importante et la majorité des compagnies sont intéressées par ce processus. Elles essaient de l'adapter afin de garder leur positionnement sur le marché et de dépasser la concurrence en donnant plus d'importance à la parole du client.

MOTS-CLÉS :

Partenaire – innovation – service – coproducteur – servuction – remplacer –consommateur – technologie – évolution – satisfaction – fidélité – contact – écoute.

INTRODUCTION

Différentes approches ont souligné la richesse de la gestion de la relation client et son importance (Warin, 1993 ; Joseph, 1994 ; Gadrey, 1994). On évoque des contrats à établir avec ses clients et Gadrey (1994) propose de classer ces contrats selon l'importance de la transaction à établir dans le cadre de la gestion de la relation client. Les études empiriques de la notion de la relation client et depuis assez longtemps (Hirschman, 1974) montrent que le client peut choisir de prendre la parole et par suite sa réaction n'est pas toujours une acceptation de l'offre car il peut tout simplement se détourner et passer chez un concurrent. D'après Guerrien (1992) : « un consommateur est un agent doté de capacités de calculs particuliers lui permettant de réaliser des opérations de maximisation afin de s'engager dans des transactions avec d'autres acteurs ». La notion de la maximisation reste le souci de tout client surtout avec des clients bien informés à travers différents canaux de communication. La relation avec le client dans toutes ses dimensions est beaucoup plus riche à travers les services qu'avec les produits et les biens proprement dits. Les études montrent aussi que l'association avec le consommateur va lui permettre de coproduire surtout au niveau du service duquel il bénéficiera. C'est ainsi que les rapports de fidélité et de confiance sont les premiers à aborder afin de pouvoir répondre à la problématique de la transformation du client en partenaire. Cette transformation peut-elle être un pilier important de la gestion de la relation client ? Est-ce que cette transformation peut maximiser la satisfaction du client ? Quelle face doit revêtir cette transformation et est-ce que les pratiques aujourd'hui sont suffisantes et bien valorisées ? Le client se sent-il vraiment un partenaire ? On commence toujours par l'écoute du consommateur car écouter son avis et mettre en correspondance les informations obtenues à ce niveau permet de mesurer l'inévitable proportion d'insatisfaction et cela à travers des enquêtes, des sites et des agents tels que les personnels de service et les employés. Par suite, la prise de parole du client est largement organisée par des outils de gestion de la relation client : il faut faire parler le consommateur et le suivre pour comprendre plus son comportement et son choix.

I. LE CLIENT PARTENAIRE

Les dernières études de Notebaert et Attuel-Mendès montrent que de nos jours, le client devient coproducteur dans la servuction et il commence même parfois à remplacer certains salariés même certains employés. On fait travailler le client et on le transforme en client-salarié en réduisant les heures de travail de ses employés et de sa force de vente. Il ne s'agit pas tout simplement de réduire les coûts mais aussi de rechercher à gagner du temps et à augmenter les profits. Il est vrai que le client devient partenaire mais aucun partage des bénéfices ne se fait entre client et entreprise. Ce sont essentiellement les nouveaux clients appartenant à la génération qui a grandi avec l'ordinateur qui sont les plus concernés car ils sont capables d'individualiser leur demande ce qui rend la « customisation » de l'offre l'une des bases de la gestion de la relation client. Ainsi on assiste à la disparition des clients âgés d'où une discrimination entre les clients ayant la capacité d'utiliser internet et les autres moins « performants ». C'est le client lui-même qui effectue la majorité des opérations que devaient accomplir les employés et plus précisément ceux du secteur bancaire. Cette externalisation mène au détachement surtout physique du client et par suite au désengagement envers l'entreprise surtout que le prix souvent dénommé commission est payé par le client lui-même. On fait donc payer le consommateur pour qu'il remplace le salarié sans toucher la prime des dirigeants ni les profits. Or ce désengagement ou ce détachement physique influe la fidélisation. Ainsi, les résultats d'une étude quantitative menée en décembre 2005 par Notebaert et Attuel-Mendès montrent que les internautes refusent et résistent à l'idée de remplacer leur banquier par des blogs ou des forums car il y a un manque de fiabilité des informations données d'où la notion de « crowdsourcing ». Ce crowdsourcing permet aux internautes non seulement de donner leur avis mais aussi de profiter des informations et de communiquer afin de mieux atteindre leurs attentes. Ceci devient la stratégie permettant aux clients de participer au contenu du site de l'entreprise mais reste la question de développer une communauté en ligne.

2. LES CONTACTS MULTICANAUX

La gestion multicanal de la relation client reste un problème surtout que les conseillers commerciaux n'y sont pas bien intégrés ; alors que faire avec cette relation du couple physique/électronique ? En vue d'améliorer sa relation avec son client il devient nécessaire d'utiliser des contacts multicanaux en but non seulement de communiquer mais aussi pour recruter de nouveaux clients (Helfer et Michel, 2006). Même si on s'adresse à la même catégorie, il faut hiérarchiser en fonction des cibles visées d'où la nécessité de la segmentation adoptée par l'entreprise et par suite la personnalisation des contacts et leur différenciation. En associant segmentation et hiérarchisation des informations on cherche à protéger le consommateur plutôt qu'à lui faire subir une communication. Le client veut une sécurité de plus en plus accrue et forte et c'est ce qu'on appelle le concept de permission marketing traduit par le fait que émetteur et récepteur puissent coder et décoder selon les paramètres requis. Le besoin d'information n'est pas le même chez tous les clients surtout que les clients à ce niveau appartiennent à deux catégories différentes : les sociaux et les autonomes. La personnalisation et la pertinence du message deviennent une nécessité dans tout acte de communication. Ainsi dit, l'utilisation de plusieurs canaux n'est pas sans risque c'est pourquoi il faudra miser sur la complémentarité et l'adaptation des canaux puis passer à l'action commerciale et l'intégrer car la question la plus importante en marketing reste le souci d'atteindre les objectifs. Mais malgré tout, le face à face reste une tâche importante de la force de vente car il procure souplesse et réactivité en premier lieu. L'adaptation sur le tas reste indispensable dans tout acte de communication.

3. L'ÉCOUTE DU CONSOMMATEUR ET L'ESPRIT DE « START-UP »

Quel que soit l'âge de l'entreprise, il faut toujours garder l'esprit de « start-up » et, pour arriver à le faire, il faut non seulement écouter le client mais l'accompagner, l'observer et le questionner afin d'avoir les informations supplémentaires permettant de déceler les tendances futures (Courvoisier, 2008). Cela nécessite un passage vers une organisation créative formée de personnes curieuses capables d'innover et c'est cette curiosité qui fait partie de toute culture d'entreprise car à elle seule l'entreprise doit son développement et sa survie. L'innovation n'est rien d'autre que le fruit de la curiosité car le résultat de toute curiosité positive est la créativité. On peut conclure alors que la curiosité est responsable de l'innovation !

La concurrence s'est accrue surtout au niveau de la gestion de la relation client et on commence à différencier les clients avec des cartes de fidélité. La différenciation se fait par des privilèges intangibles mais l'absence des privilèges tangibles crée une insatisfaction chez les consommateurs. Ce sont les privilèges qui intéressent le client indifférent à l'égard des cadeaux et des récompenses devenus assez traditionnels. L'aspect émotionnel et symbolique conduit vers un service plus personnalisé car au-delà de la satisfaction le client cherche son enchantement. Il est de plus en plus flatté quand il obtient un traitement préférentiel

« Quand on a lancé la carte « pass-by », le client a été ravi du seul privilège qui était en ce moment : passer la queue. » (Directeur 5).

Ce sont ces privilèges intangibles qui sont moins coûteux pour les entreprises que le client préfère. Ces privilèges sont assez flexibles et plus souples. Ainsi la fidélité n'est plus reliée à l'opportunité ou à l'action telle que la réduction monétaire mais au privilège intangible et symbolique des clients vraiment soucieux de bâtir un lien particulier avec l'entreprise.

4. MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé la méthode qualitative afin d'étudier le degré de l'implication du client dans le processus de l'innovation. Des entretiens ont eu lieu avec six directeurs de banques. (voir guide d'entretien tableau I). Ces personnes ont été choisies car leur banques sont celles qui adaptent le plus rapidement les nouvelles technologies de la servuction.

Tableau I : Guide d'entretien

- 1) Quelle est l'importance de l'innovation au niveau de votre banque?
- 2) Comment le client peut-il participer au processus d'innovation ?
- 3) Est-ce que vous considérez que vos clients ont l'expérience suffisante afin de pouvoir suivre l'évolution de la technologie ?
- 4) Comment vos clients s'adaptent-ils au rythme de l'évolution continue de la technologie ?
- 5) Est-ce que vous croyez que vos clients sont satisfaits de la qualité du service offert grâce à l'utilisation de la technologie ?
- 6) Quel est l'impact du virement vers la technologie sur la fidélité de vos clients ?

5. LES RÉSULTATS OBTENUS

Pour pouvoir évaluer et comprendre l'impact de l'adaptation des nouvelles technologies dans la servuction nous allons établir un tableau des résultats obtenus avant de passer à la discussion de ces résultats. (voir tableau 2)

Tableau 2 Adaptation de nouvelles technologies

| | Participation du client | Expérience du client libanais | Adaptation du client | Satisfaction et fidélité du client |
|------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|
| Directeur1 | Moyenne | Faible | Moyenne | Moyenne |
| Directeur2 | Moyenne | Moyenne | Elevée | Elevée |
| Directeur3 | Faible | Moyenne | Moyenne | Moyenne |
| Directeur4 | Moyenne | Elevée | Moyenne | Elevée |
| Directeur5 | Elevée | Elevée | Moyenne | Elevée |
| Directeur6 | Elevée | Moyenne | Elevée | Moyenne |

6. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les banques se sont déjà embarquées dans l'utilisation de la technologie et essaient même de se précipiter vers les dernières évolutions afin de se moderniser et de se créer des avantages par rapport aux autres. Comme le montre le tableau 2, les thèmes discutés portaient essentiellement sur l'importance de l'innovation, l'expérience du client à ce niveau et le suivi de l'évolution technologique ainsi que son application et son adaptabilité.

6.1 Importance de l'innovation

Aux questions concernant l'innovation, les réponses se résument au fait qu'il n'existe pas une recette universelle pour l'innovation au niveau du service. Pourtant il y a une grande tendance vers la servuction qui devient l'une des conditions du succès de l'entreprise en termes de profitabilité, de compétitivité et surtout de fidélité du consommateur.

« Le client peut aujourd'hui consulter son compte en ligne sans avoir besoin de se déplacer ni même de sacrifier un temps durant la journée. » (Directeur1)

6.2 Le facteur fidélité

Il est certain que l'acquisition du client coûte plus cher que sa fidélisation. Après le premier achat il faut chercher à adapter un programme de fidélisation du client afin d'entraîner un ré-achat et le service après-vente reste la pierre angulaire à ce niveau mais tous les programmes se ressemblent ici. Il s'agit tout simplement de cumuler des points ce qui permet de réduire la facture prochaine. La différenciation devient un objectif primordial d'où la nécessité de l'expérience client c'est-à-dire que le client décidera de sa récompense.

« Se rencontrer est un *début*, rester ensemble un *progrès*, travailler ensemble un *succès*. » (Directeur 6)

6.3 L'expérience client

Au niveau de l'expérience client, quatre directeurs considèrent que le fait de créer de l'expérience pour ses clients devient un avantage concurrentiel : ainsi au Liban et surtout dans le secteur bancaire, certaines banques se voient dépassant le client surtout au niveau technologique. Là le client trouve des difficultés à pouvoir suivre le rythme du progrès technologique surtout que le client libanais n'a pas pris l'habitude de se servir lui-même, ni de poursuivre la technologie dans ses détails minutieux. Le client libanais est un récepteur, doit toujours être servi. Ainsi, il se suffit à recevoir des messages, à consulter son compte, à utiliser les ATM dans un cadre restreint (retirer de l'argent, faire des virements d'un compte à un autre, payer sa facture ou recharger son cellulaire mais rares sont les cas où le client dépose un chèque à travers l'ATM ; il préfère entrer à l'agence pour faire l'opération, mais quand l'opération dépasse ce stade la chose devient un peu compliquée pour certains et ils n'hésitent pas à avoir recours à l'agence ou à demander l'aide de l'employé supposé être à son service à tout moment.

6.4 Adaptabilité et application de l'évolution technologique

A ce niveau, on remarque qu'il faudra mentionner encore que la satisfaction et le niveau de cette satisfaction, les goûts des clients et leurs différences deviennent un septième art à maîtriser surtout que l'on se trouve entre deux volants : d'un côté le fait de s'adapter au marché, de garder son positionnement et de dépasser de loin ses concurrents et de l'autre côté d'écouter le client. Il est vrai que parfois on tombe sur le client super-informé mais on trouve encore celui qui a besoin d'être guidé. Deux directeurs de banques vont jusqu'à évoquer la question de culture surtout au niveau des services. Ainsi, les idéaux culturels sont en voie d'extinction mais le conflit persiste entre l'artiste et les intouchables. La perception de la qualité du service à offrir et le degré de satisfaction du client deviennent une question de cyberculture et il est nécessaire de faire un pont entre les novices et les experts. Entre « *client partenaire* » et « *partenaire de vos ambitions* » la notion de partenariat et de co-innovation avec le client a débuté mais la tâche reste au profit du client dans le cadre des facilités à procurer aux clients même si l'objectif est d'arriver à établir une relation non seulement durable mais aussi de le fidéliser et de le responsabiliser. Or le fait de le responsabiliser ou de le rendre « co-productif » reste une tâche en cours !

CONCLUSION

Il est indispensable de collaborer avec le consommateur, d'écouter son avis et de mettre en correspondance les informations obtenues. Mais il ne faut jamais négliger le fait que le client lui-même reste influencé par son entourage c'est-à-dire qu'il cherche lui aussi à écouter ses amis et d'autres personnes qu'il suppose être des leaders d'opinions donc il élargit le cercle de ses sources d'information mais cette fois-ci d'une façon plus affective qu'objective. L'organisation des conditions de choix reste le moyen le plus efficace d'adapter l'offre à la demande et les conditions d'expression des besoins du client permettent non seulement de réagir mais aussi d'agir au bon moment. Les recherches ont démontré que le sentiment chez le client de pouvoir exercer un choix reste un critère définitif permettant d'éviter l'incontrôlable. Le consommateur se fixe un rôle particulier dans le jeu de relations et participe aux solutions. Ceci converge avec les recherches de Dupuy et Thoenig qui ont montré qu'il est interdit d'imposer des exigences ni de forger des systèmes de dépendance très forts c'est pourquoi les rôles seront redéfinis et réattribués aux agents responsables. Rien ne peut remplacer la relation physique avec le client ni sa présence à l'agence. Et si certains clients sont considérés comme des clients importants, c'est que tout simplement parce qu'ils ils sont les clients à comptes-clé ou comme on a voulu les appeler dans la littérature les comptes stratégiques. La participation du client à toute innovation reste nécessaire mais son intégration au processus nécessite du temps afin de permettre à ce dernier c'est-à-dire « le client » de s'acculturer avec la notion du client partenaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Auckenthaler B. et D'Huy P. (2003), L'innovation collective, Editions Liaisons, Paris.
- Bruhn M. (2000), Kundenerwartungen - Les attentes du client-fondements théoriques, mesure et concept managérial, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70,9, 1031-1054
- Bergadà M. et Laaroussi S.(2001), La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation :exploration d'un modèle conceptuel, 17 *Congrès de l'Association Française du Marketing*, Deauville.
- Besson M. et Gurvies P.(2000), La vente dans un contexte relationnel : l'exemple du luxe, *Décisions Marketing*,20,47-55.
- Christopher M.G., Payne A.F. et Ballantyne D. (1992), *relationship marketing: bringing quality, customer service, and marketing together*, Londres,Butterworth.
- Claeysen Y.,Deydier A. et Riquet Y.(2004), *Le marketing direct multicanal*, Editions Dunod.
- Courvoisier François H.(2008), Et si l'on intégrait la curiosité dans la stratégie marketing, *Décisions Marketing*,85.
- Dubuisson-Quellier S.91999), Le prestataire, le client et le consommateur, *Revue Française de Sociologie*,XL-4,671-688.
- Dujarier M.-A. (2008),*Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte.
- Dupuy F, Thoenig J-C, 1989 -Les lois du marché,Paris,L'Harmattan.
- Dussart C. (2005),Licencier ses clients, *Décisions Marketing*,38,91-94
- Eiglier P, Langeard E. et Mathieu V.(1997),Le marketing des services, *Encyclopédie de Gestion*,Paris,Economica,1937-1948.
- Gardrey J., 1994- « Relations, contrats et conventions de service »,dans J.de Brandt, J.Gardrey(dirs.), *Relation de service, marché de services*, Paris, CNRS Editions.
- Geyskens I. et Steenkamp J.-B (2000) ,Economical and social satisfaction : measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of retailing*,76,1, 11-32.
- Gotteland David et HaonChristophe(2005), *Développer un nouveau produit: méthodes et outils*, Pearson Education, Paris.
- Guerrien B., 1992.- L'économie néo-classique, Paris, La Découverte(Repères).
- Helfer J-P. et Michel G.(2006), La Stratégie de Contacts Multicanal :opportunités, risques et facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, 33.
- Hennig-Thurau T.(2000), *Relationship marketing success through investments in customers , relationship marketing :gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention*, eds. T. Henning-Thurau et U. Hansen,Berlin,Springer,127-146.
- Hirschman A. O., 1972.-Face au déclin des entreprises et des institutions, Paris, Editions Ouvrières, Economie et Humanisme.
- Isaksen Scott, Dorval Brian et Treffinger Donald(2003), *Résoudre les problèmes par la créativité*, Editions d'Organisation, Paris.
- Ivens B. et Mayrhofer U. (2003),Les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing*,31,39-47.
- Ivens B. et Pardo C. (2004), Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ?Le point de vue des clients, *Recherche et Applications en Marketing*, 19.
- Jacob A., Vérin H.(dirs.), 1995.- L'inscription sociale du marché,Paris, L'Harmattan.

- Joseph I., 1994. -« Les protocoles de la relation de service »dans J.de Brandt, J.Gadrey(dirs.), Relation de service, marchés de services, Paris,CNRS Editions.
- Littner Thierry(2002), *La créativité dans tous ses états*, Editions d'Organisation, Paris.
- Market (2006), Dossier : dynamiser son entreprise,no.41,Genève ,septembre.
- Notebaert J.-F.(2009), La relation client sur internet : Les banques mettent leurs clients au travail, *New Approaches to Customer Resistance, Projet NACRE,ANR,UMR 5118*.
- Notebaert J.-F.,Assadi D., Attuel-Mendès I., (2008),L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises, *Revue Management et Avenir*,16,176-192.
- Notebaert J.-F. et Attuel-Mendès L.(2009), Des relations durables entre les banques et leurs clients :une étude qualitative de la résistance du consommateur face aux stratégies bancaires développées sur Internet, *Colloque ACFAS, Ottawa-Canada, Mai 2009,CD-ROM*.
- Prim-Allaz I. Et Sabadie W. (2005), Orientation relationnelle sociale et autonomie :facteurs explicatifs du choix des modes de contact ?, Colloque IRIS « La relation client dans les activités de service »,IAE de Lyon.
- Rangaswamy A. et Van Bruggen G. (2005),Opportunities and challenges in multichannel marketing an introduction to the special issue, *Journal of Interactive Marketing*, 19,2,5-12.
- Stone M.,Hobbs M. et Khaleeli M.(2002),Multichannel customer management: the benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10,1,39-52.
- Vanheems R.(2008), Pourquoi l'implantation d'un site Internet marchand pour une enseigne "Brick and mortar » invite à revisiter le rôle du vendeur en magasin, *VII Assises de la vente, IAE de Lyon*,491-508.
- WarinP.(1993), « Les relations de service comme régulation : Revue française de sociologie,34,1, pp.69-95.

