



**HAL**  
open science

# L'impact du digital sur la relation client : enjeux et difficultés liés aux nouveaux pouvoirs des consommateurs

Charlotte Edwards

► **To cite this version:**

Charlotte Edwards. L'impact du digital sur la relation client : enjeux et difficultés liés aux nouveaux pouvoirs des consommateurs. Gestion et management. 2019. dumas-02361768

**HAL Id: dumas-02361768**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02361768>**

Submitted on 13 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage/ de recherche

# **L'impact du digital sur la relation client : Enjeux et difficultés liés aux nouveaux pouvoirs des consommateurs**

**Présenté par : EDWARDS-MAY Charlotte**

**Entreprise d'accueil : Une Petite Mousse**

**Date de stage : du 21/08/17 au 30/01/19**

**Tuteur universitaire : HELME-GUIZON Agnès**

**Master 2 – Formation continue  
Master Marketing digital et e-commerce  
2018 - 2019**





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RÉSUMÉ

Le développement d'internet et des nouvelles technologies a profondément modifié la place du consommateur dans notre société. Aujourd'hui, l'enjeu du digital n'est plus simplement d'apporter une visibilité à l'entreprise. Au contraire, il faut comprendre en quoi la connectivité et les habitudes de consommation ont changé pour bien appréhender les opportunités et limites du marketing digital. L'entreprise endosse de nouvelles responsabilités face aux contraintes imposées par le consommateur.

Dans ce mémoire, l'objectif est d'analyser les raisons de cette mutation du consommateur en s'appuyant sur divers travaux de recherche. Nous verrons ainsi comment internet a transformé le client en acteur de la société de consommation, avec une répartition des pouvoirs plus équitable entre marques et individus.

Dans un second temps, nous étudierons les solutions à dispositions des entreprises pour engager le consommateur dans les différentes fonctions marketing de l'entreprise, avec pour objectif de le fidéliser et d'améliorer l'image de marque de l'entreprise.

Pour finir, nous exposerons les difficultés liées à cette mutation de la relation client. Cette évolution implique un changement important dans l'organisation de l'entreprise ainsi que sa façon de considérer le client comme un allié. Une bonne compréhension des risques permet de mieux les anticiper et de limiter les impacts négatifs possibles.

**MOTS CLÉS** : Cocréation, customer empowerment, engagement, marketing 3.0, marketing 4.0

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toute l'équipe d'enseignants et intervenants de l'IAE pour le savoir qu'ils m'ont permis d'acquérir au cours de ces deux années de formation continue au sein de Grenoble IAE.

Plus particulièrement, je souhaite remercier chaleureusement Carole Contamin pour son aide précieuse dans l'accompagnement et la gestion de mon dossier administratif un peu complexe.

Enfin, un grand merci à Agnès Helme-Guizon pour son soutien, son écoute et ses précieux conseils qui m'ont permis de terminer cette année dans les meilleures conditions possibles.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>8</b>
<b>PARTIE 1 : - L' IMPACT DU DIGITAL SUR LA RELATION CLIENT</b> .....	<b>10</b>
CHAPITRE 1 – CONNECTIVITE DES INDIVIDUS .....	11
I. Impact sur la prise de parole .....	11
II. Inclusion sociale et besoin d' appartenance.....	12
CHAPITRE 2 – CONSOMMATEUR EN QUETE DE SENS .....	14
I. Caractéristiques de la société postmoderne – contexte de la quete de sens.....	14
II. Besoin de réenchanter la consommation .....	15
III. Pression du consommateur pour imposer ses valeurs à l' entreprise.....	16
CHAPITRE 3 – MODIFICATION DU RAPPORT DE FORCE ENTREPRISE/CLIENTS .....	17
I. changement de hiérarchie : .....	17
II. Confiance dans les relations transversales .....	18
III. Résistance à la communication traditionnelle – compétition avec le contenu généré par les utilisateurs.....	19
IV. Les nouveaux pouvoirs du consommateur.....	19
<b>PARTIE 2 - COMMENT ADAPTER LE MARKETING POUR FAIRE FACE AUX NOUVELLES ATTENTES DU CONSOMMATEUR</b> .....	<b>22</b>
CHAPITRE 4 – DEVELOPPER UNE MARQUE PLUS HUMAINE, CONSCIENTE DES PREOCCUPATIONS DES CONSOMMATEURS.....	23
I. Authenticité et marques plus humaines .....	23
II. Marketing de la quête de sens : Définir l'identité et les valeurs de l'entreprise en cohérence avec le discours en interne.....	25
CHAPITRE 5 – ENGAGER LE CLIENT ET LUI DONNER LA PAROLE.....	26
I. Développer une communauté pour engager le consommateur.....	26
II. Les différents types d' engagement.....	28
III. Les leviers de motivations pour impliquer le consommateur .....	30
CHAPITRE 6 – COCREATION DE L' OFFRE.....	31
I. L' intégration du client comme ressource clé de l' entreprise.....	31
II. Impact sur la perception et la demande .....	34
III. La cocréation comme outil pour offrir une meilleure expérience client .....	35
<b>PARTIE 3 - LES DIFFICULTES LIEES A LA NOUVELLE PLACE DU CONSOMMATEUR</b> .....	<b>37</b>
CHAPITRE 7 – LES CHALLENGES DE LA COMMUNICATION.....	38
I. Accepter et gérer les critiques .....	38
II. Accepter de perdre le contrôle .....	41
CHAPITRE 8 – RESTER AUTHENTIQUE DANS UN MONDE VIRTUEL.....	43
I. Paradoxe de l' humain dans un monde high tech.....	44
II. Gérer l' équilibre réel vs virtuel .....	44
CHAPITRE 9 – L' IMPACT DU DIGITAL SUR LE BUSINESS MODEL DES ENTREPRISES.....	46
I. Difficulté d' intégration du client dans le business model .....	46
II. Quelle place pour l' entreprise si le consommateur prend le pouvoir .....	47
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>50</b>



## INTRODUCTION

Avec la quatrième révolution industrielle et le développement des nouvelles technologies numériques, les besoins des individus ont évolué et nous avons progressivement modifié nos modes de vie et habitudes de consommation. Internet fait désormais partie intégrante de notre quotidien et les marques ont conscience de l'importance d'avoir une présence en ligne. La transition digitale est d'ailleurs au coeur des préoccupations des entreprises traditionnelles et les métiers du marketing évoluent pour faire face à cette nécessité d'adaptation.

Au départ vu comme un simple outil pour être visible, les premiers sites étaient plutôt sommaires avec des fonctionnalités très limitées. Les choses se sont nettement complexifiées depuis avec les progrès rapides de l'informatique. Mais surtout, l'usage que nous faisons d'Internet a profondément impacté le modèle économique et notre façon de communiquer. Les barrières géographiques disparaissent pour laisser place à un marché mondial, et les jeunes entreprises innovantes peuvent se développer très rapidement en menaçant parfois des secteurs tout entiers. La capacité d'une entreprise à réussir ne repose plus uniquement sur sa solidité financière mais plutôt de sa rapidité à innover pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs. La chaîne de valeur telle que définie par Michael Porter est aujourd'hui inversée et les activités de soutien deviennent la source principale de l'avantage concurrentiel des entreprises. Cette montée en puissance des fonctions supports est justifiée par le passage d'une économie centrée sur le produit à une économie centrée sur le service et l'expérience client. En effet, dans un contexte économique de plus en plus tendu où les valeurs sont souvent remises en cause à différents niveaux (économique, sociétal, environnemental...), la différenciation se fait grâce à l'identité de l'entreprise et sa façon de prendre en compte les aspirations du consommateur.

Paradoxalement, à l'époque où nos vies sont cernées par la technologie, les individus se recentrent sur les valeurs humaines qui doivent être placées au centre de toutes les décisions stratégiques de l'entreprise. Dans ce contexte, **comment pouvons-nous adapter le**

## **marketing digital pour prendre en compte ce besoin de recentrage sur les valeurs et remettre visiblement l'humain au coeur de sa stratégie ?**

C'est ce que nous allons tenter de démontrer ici, en prenant exemple sur la société Leroy Merlin essentiellement. L'enseigne est devenu leader du marché des GSB en étant précurseur dans sa vision du marketing et de la relation client. En effet, Leroy Merlin a été parmi les premières marques à faire du marketing de contenu pour valoriser son ADN. Sa campagne TV "Du côté de chez vous", lancé en 1997, avait pour but de contourner l'interdiction de publicité des distributeurs. Depuis, la marque a su poursuivre cette démarche en l'étendant aux nouveaux canaux digitaux. Elle est aujourd'hui considérée comme une des marques préférées des français.

Dans un premier temps, nous étudierons comment le digital a impacté la relation client en donnant davantage de pouvoir aux consommateurs. Ensuite nous verrons quelles solutions l'entreprise peut mettre en place pour s'adapter à ces nouveaux pouvoirs, en étant plus à l'écoute de ses clients et en les impliquant dans les missions marketing de l'entreprise. Enfin, nous étudierons les risques liés à cette nouvelle place du consommateur dans le business model pour tenter d'anticiper et gérer au mieux les difficultés qui en découlent.

PARTIE 1 :

-

L' IMPACT DU DIGITAL SUR LA RELATION CLIENT

# CHAPITRE 1 – CONNECTIVITE DES INDIVIDUS

## I. IMPACT SUR LA PRISE DE PAROLE

Une des principales caractéristiques d'Internet est de proposer un outil universel pour connecter les individus entre eux, tout en supprimant les barrières géographiques et démographiques. Cette technologie numérique a provoqué de profonds changements dans notre façon de communiquer entre particuliers mais aussi entre consommateurs et marques. Aujourd'hui, les français passent en moyenne 4 heures 38 minutes par jour sur Internet<sup>1</sup> et les médias sociaux sont parmi les sites les plus visités dans le monde comme on peut le voir dans le classement ci-dessous.



Les sites les plus visités en 2019. Crédits : Hootsuite / We Are Social.

Figure 1 : étude sur l'usage d'Internet et des réseaux sociaux publié le 31 janvier 2018

<sup>1</sup> Source <https://www.blogdumoderateur.com/internet-reseaux-sociaux-2019/> (consulté le 30/04/2019)

Grâce aux réseaux sociaux, les individus ont la possibilité de s'exprimer auprès d'une large audience de façon bien plus libre qu'avant. D'après une recherche menée par Rilling, Sanfey, Aronson, Nystrom et Cohen, "l'interaction face à face exige plus d'implication émotionnelle que l'interaction homme machine." C'est ce qui explique le succès des médias sociaux selon eux (Kotler, 2017). En effet, nous avons du mal à exprimer un mécontentement lorsque nous en avons l'occasion en face à face. Au restaurant par exemple, nous avons tous eu l'expérience d'un service désagréable sans pour autant nous plaindre ouvertement. D'une part, nous pouvons douter que la personne concernée soit intéressée par notre retour, et d'autre part, la portée de cette plainte serait limitée aux personnes présentes.

Avec les médias sociaux, la parole est libérée et les consommateurs ont la possibilité de partager leurs avis de façon publique et exposée au plus grand nombre. Ils endossent un nouveau rôle de prescripteur qu'ils prennent à cœur. Le consommateur peut choisir de communiquer auprès d'une audience privée (cercle restreint des amis Facebook par exemple) ou bien sur une plateforme ouverte au public pour diffuser son message plus largement. Le succès des nombreux sites dédiés aux avis client démontre à quel point les consommateurs apprécient cette parole libérée qu'ils soient contributeurs ou en recherche de conseils. Les entreprises doivent prendre en considération cette volonté de prise de parole qui, si bien gérée, représente une réelle opportunité de crédibilité auprès de sa cible. Mais surtout, le pouvoir de diffusion d'une mauvaise publicité ne doit pas être négligé. Une réclamation d'un client peut devenir virale si elle n'est pas gérée correctement, comme ça a été le cas de la compagnie aérienne United airlines. Le chanteur du groupe Sons of Maxwell, dont la guitare a été cassée par la compagnie, a fait 3 chansons pour partager sa mauvaise expérience avec le service client. Les clips mis en ligne sur Youtube cumulent plus de 22 millions de vue au 2 mai 2019.<sup>2</sup>

## II. INCLUSION SOCIALE ET BESOIN D'APPARTENANCE

---

<sup>2</sup> source <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo> (consulté le 2/05/2019)

Grâce au caractère mondial d'Internet, les médias sociaux permettent de rassembler des personnes aux intérêts semblables qui n'auraient pas eu l'occasion de se rencontrer dans la vie réelle. Les particuliers peuvent ainsi s'organiser et collaborer pour créer ensemble un espace d'échange autour d'une passion commune voire même de partager leurs savoirs et compétences. C'est la naissance de nouveaux modèles collaboratifs comme Wikipédia, qui offre un accès gratuit, grâce à la participation d'un nombre incalculable de contributeurs. En tant que consommateurs, les individus partagent également leurs expériences de consommations pour influencer les personnes d'un même groupe social. Pour ces raisons, les médias sociaux " favorisent non seulement l'inclusion sociale, mais développent aussi le sentiment d'appartenance à une communauté." (Kotler et alii, 2017, p23). Les particuliers prennent leur nouveau rôle au sérieux en faisant le choix de promouvoir ou dénigrer la marque et sont généralement considérés comme plus crédible que la communication provenant directement de la marque.

## CHAPITRE 2 – CONSOMMATEUR EN QUETE DE SENS

### I. CARACTERISTIQUES DE LA SOCIETE POSTMODERNE – CONTEXTE DE LA QUETE DE SENS

On parle souvent de la quête de sens mais celle-ci n'a pas toujours été aussi présente dans l'esprit des consommateurs. Ce besoin s'est développé à l'ère de la société postmoderne (des années 70 à nos jours), et a été fortement amplifié par l'apparition d'Internet (Roederer et Filser, 2015, p34). En effet, "la société postmoderne aurait perdu la foi en ces idéaux et elle est associée à l'épuisement (des ressources), au pessimisme, à l'irrationalité et à la perte des illusions par rapport au savoir absolu. Il y a une idée de déclin associée à la postmodernité".

Elle "célébrerait la fin d'une vision universaliste, monolithique du monde pour laisser se développer une pluralité de conceptions hétéroclites et parfois contradictoires." (Oettgen, 2004, p80). Face à cette perte de repères et à l'effritement des liens humains dans un monde de plus en plus virtuel, on assiste à une perte générale de confiance en l'avenir. La multiplication des scandales financiers, écologiques, sanitaires, humanitaires et autres, contribuent à cette vision négative d'un monde individualiste et à l'avenir incertain.

En réaction, les individus ont besoin de s'organiser autour de nouveaux repères pour retrouver du sens dans leurs actions au quotidien. D'une part, on voit émerger de nouvelles valeurs qui prônent un monde moins individualiste, plus éthique, plus respectueux de l'environnement et des êtres humains. D'autres part la désacralisation du futur amène les consommateurs à être plus épicuriens et revaloriser le moment présent en y mettant plus de cœur, de partage et d'émotions.

## II. BESOIN DE REENCHANTER LA CONSOMMATION

Cette nouvelle quête du bonheur est représentée par une société de consommation qui évolue vers une promotion de l'expérience client, et non plus uniquement centrée sur le produit. La valeur créée par une entreprise va donc dépendre de sa capacité à réenchanter la consommation en intégrant les aspirations des clients dans la création de leurs produits et services associés, mais aussi à travers le discours qui doit être authentique, sincère et cohérent avec la marque. C'est le marketing 3.0 selon P. Kotler qui indique que "les entreprises doivent s'adresser aux consommateurs en tant qu'êtres humains." Il cite Stephen Covey, selon qui "un être humain se compose de 4 éléments. Un corps physique, un esprit capable d'une pensée indépendante et d'analyse, un cœur qui peut ressentir des émotions, et une âme ou noyau philosophique. 3

Il est important de prendre en compte tous ces aspects qui caractérisent l'individu afin de répondre à la totalité de ses besoins, tout en gardant évidemment les contraintes financières comme objectif de l'entreprise. (cf matrice)

	Esprit	Coeur	Âme
Mission (pourquoi)	Satisfaire	Réaliser les aspirations émotionnelles	Inspirer la sympathie
Vision (quoi)	Rentabilité	Performance	Durabilité
Valeurs (comment)	Être supérieur	Être différent	Se distinguer

Modèle matricielle basé sur les valeurs (Kotler et alii, 2012, p52)

---

3 Stephen R. Covey, The 8th habit : From effectiveness to Greatness, New York : Free Press, 2004" cité dans marketing 3.0, Kotler p46

### III. PRESSION DU CONSOMMATEUR POUR IMPOSER SES VALEURS A L'ENTREPRISE

Avant le développement des outils digitaux, clé de la connectivité des individus, les consommateurs avaient souvent un sentiment d'impuissance face au pouvoir des grandes entreprises. Bien que ce sentiment ne soit pas complètement révolu, le consommateur a désormais à sa disposition des moyens de faire pression pour influencer l'entreprise et imposer ses valeurs en participant collectivement à la diffusion des scandales ou au contraire en faisant la promotion d'entreprises éthiques (partage sur les réseaux sociaux). Les consommateurs, plus organisés et unis qu'auparavant, sont conscients de leur pouvoir de boycott. En parallèle, les entreprises n'ont plus le loisir de compter uniquement sur leurs acquis. La mondialisation couplée aux nouvelles technologies ont affaibli les barrières à l'entrée, accéléré les cycles de vie, et parfois donné lieu à un renversement d'une position dominante avec l'apparition de nouvelles entreprises innovantes.

Face à ce constat, la pression des consommateurs devient une réalité qu'il ne faut pas ignorer. Selon une étude d'Accenture strategy, "62 % des clients attendent que les entreprises s'engagent sur les grandes problématiques contemporaines et globales comme le développement durable, la transparence ou les politiques de non discrimination à l'embauche. 60% des consommateurs sont influencés par la transparence et les valeurs éthiques de la marque et 43 % des consommateurs qui sont déçus par le discours d'une marque se détournent d'elle" <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/strategy/brand-purpose> Etude conduite du 1er aout au 1er octobre 2018. consulté le 5/05/2019

## CHAPITRE 3 – MODIFICATION DU RAPPORT DE FORCE ENTREPRISE/CLIENTS

### I. CHANGEMENT DE HIERARCHIE :

Avant l'arrivée d'Internet, il y avait une relation hiérarchique de l'entreprise vers le consommateur qui impliquait que la cible était passive et subissait, qu'elle le veuille ou non, les messages publicitaires des marques à travers les médias traditionnels. Les entreprises effectuaient une démarche classique de segmentation puis de ciblage pour déterminer comment et auprès de qui elles souhaitaient diffuser leur message. L'abondance de ces publicités non désirées pouvait créer un agacement auprès des destinataires qui ne se sentaient pas concernés par l'offre proposée. Aujourd'hui, "les communautés sont auto formées par les consommateurs dans les limites qu'ils définissent eux-mêmes et constituent les nouveaux segments." (Kotler et alii, 2017, p51)

Dans l'économie numérique, les individus ont davantage de contrôle sur les messages publicitaires qu'ils reçoivent. Sur les réseaux sociaux par exemple, les publicités sont mélangées au contenu généré par les utilisateurs et peuvent facilement être ignorées par l'utilisateur si ils ne les trouvent pas intéressantes ou pertinentes.

Dans certains cas, les marques doivent même obtenir le consentement des clients avant de pouvoir leur envoyer des messages marketing. C'est la naissance du marketing d'autorisation, introduit par Seth Godin<sup>5</sup> qui obligent les entreprises à considérer le consommateur comme un ami qu'il souhaite aider et non pas comme une proie vulnérable. Le Règlement Général sur la Protection des Données, entré en vigueur en mai 2018, vient renforcer ce pouvoir du consommateur en contraignant les entreprises à davantage de clarté sur l'utilisation des données qu'elles collectent. Ainsi, « la relation est rééquilibrée, plus transparente, plus juste et serait plus avantageuse pour les deux parties (...). Elle

---

<sup>5</sup> Cité ds marketing 4.0, Kotler, p51

pourrait permettre une réelle conversation entre vendeurs et consommateurs » (Willart, 2013)

## II. CONFIANCE DANS LES RELATIONS TRANSVERSALES

La quantité d'information accessible librement sur Internet a transformé le consommateur en véritable client averti. Aujourd'hui, les individus challengent la communication provenant directement des marques et vont accorder plus de confiance dans les informations provenant de leur proche ou d'inconnus qui partagent leur avis sur des sites Internet (Kotler et alii, 2012, p42). "Aujourd'hui la confiance existe plus dans les relations transversales, d'égal à égal, que dans les relations verticales, hiérarchiques." (Kotler et alii, 2017, p67) : "enquête Nielsen en 2015 souligne que 83% des répondants dans 60 pays comptent sur leurs amis et leur famille comme la source la plus fiable d'information et que 66% accordent une attention particulière aux opinions d'autres consommateurs lorsqu'elles sont publiées en ligne." En réponse à cette tendance, on voit d'ailleurs les sites d'avis se multiplier et développer leur offre pour simplifier la recherche du consommateur.

Le client d'aujourd'hui est également conscient des méthodes marketing utilisées pour le convaincre à acheter un bien ou service. Il devient suspicieux face à la publicité et va douter de la sincérité du message si celui-ci paraît trop prometteur. Une étude de Lunardo (2012) et Mbengue (2013) montre que "lorsque les consommateurs ne s'y attendent pas, ils sont rendus sceptiques par la présence d'odeurs attrayantes, et perçoivent une intention de manipulation, ils tendent à éprouver moins de plaisir au sein du point de vente, juger le détaillant moins intègre, lui attribuant davantage l'objectif d'être avant tout intéressé à "faire de l'argent" (par opposition à se préoccuper de l'intérêt de ses clients), et ont finalement une attitude moins favorable à l'égard de ce même détaillant." (Roederer et Filser, 2015, p41)

### III. RESISTANCE A LA COMMUNICATION TRADITIONNELLE – COMPETITION AVEC LE CONTENU GENERE PAR LES UTILISATEURS

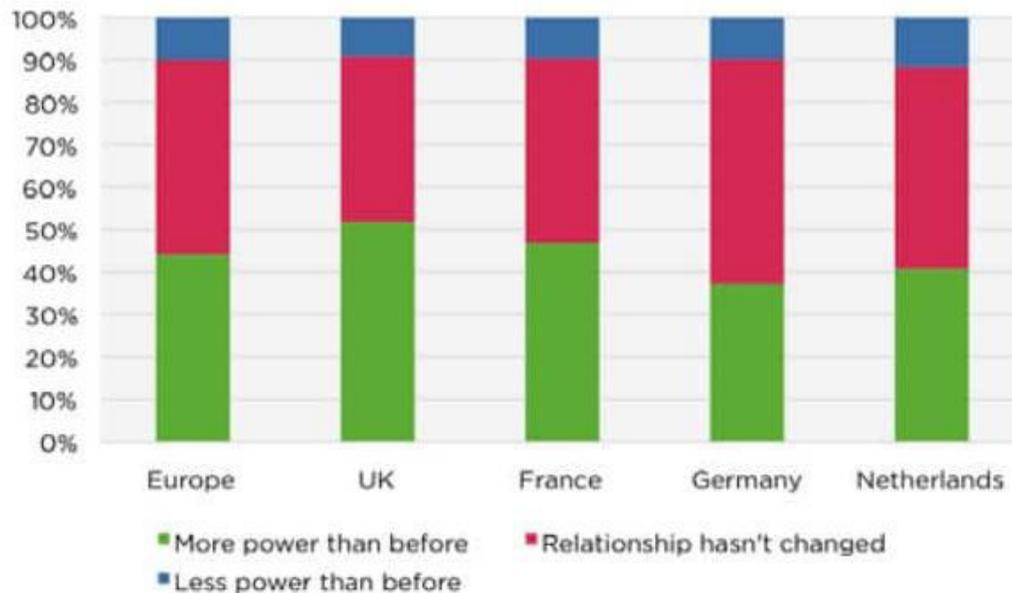
Au delà de la notion de confiance dans les relations transversales, les individus ont aussi tendance à préférer le contenu créé par leurs pairs. En mettant la technologie et les outils à disposition de tous, les médias sociaux permettent à chaque individu de créer du contenu. Les médias et marques classiques doivent donc faire face à une nouvelle concurrence pour attirer l'attention des consommateurs. Ces derniers préfèrent les *User Generated Content*, plus intéressant à leur yeux et dont le contenu n'a pas pour objectif de leur vendre quelque chose qui ne les intéresse pas. La compétition est d'autant plus rude que les utilisateurs ont le choix de rejeter la publicité en passant tout simplement au contenu suivant. Sur le réseau Youtube par exemple, seules les 5 premières secondes d'une publicité sont imposées aux utilisateurs. Ils peuvent ensuite décider de continuer à visionner ou bien revenir au contenu qu'ils souhaitent regarder en ignorant cette publicité. L'enjeu pour les marques est donc d'arriver à captiver l'attention en seulement 5 secondes. "Ce défi appelé *"the skippable world's five-second challenge"* établit un précédent : une publicité peut être rejetée si le spectateur ne l'apprécie pas." (Kotler et alii, 2017, p122). Puisque les marques n'ont plus la possibilité d'imposer leurs messages, elles doivent prendre en compte la mutation du comportement des consommateurs et se positionner davantage en amis du consommateur en proposant un contenu qui peut leur être utile. C'est l'arrivée du marketing de contenu.

### IV. LES NOUVEAUX POUVOIRS DU CONSOMMATEUR

En plus de la quête de sens, il y a aussi le besoin de reconnaissance et d'accomplissement des individus. Grâce aux technologies numériques, le consommateur a de nouveaux pouvoirs dont il est de plus en plus conscient. Sans nécessairement le maîtriser complètement, il a la volonté de s'en servir pour s'impliquer activement dans la société de consommation.

Une étude menée par Quadiant en partenariat avec le cabinet d'études Lightspeed montre que près de la moitié des Européens (44 %) pense avoir plus de pouvoir qu'il y a 5 ans. (cf tableau ci-dessous)<sup>6</sup>

**Fig. 5 - Comment a évolué la relation entreprises/consommateurs au cours des cinq dernières années ?**



Nous avons vu plus haut que les individus s'expriment en donnant leur avis sur les marques et sont aussi des créateurs de contenus sur les médias sociaux. Si la majorité du contenu créé n'a qu'un objectif social de partage dans la sphère privée, il peut aussi être à destination d'une plus large audience sur des profils publics. C'est l'apparition du marketing d'influence qui commence à se professionnaliser, pour les profils réunissant une audience significative, à travers des plateformes de mises en relations de marques et influenceurs telles que Hivency et Octoly, ou encore des agences spécialisées dans le marketing d'influence telle que Younited. Le contenu créé peut prendre des formes variées allant d'une vidéo de test de produit à un article comparatif de différentes marques en passant par une photo mettant en avant un vêtements par exemple. Le consommateur devient alors le marketeur, mais son pouvoir ne s'arrête pas là. De nombreux sites et plateformes mettent en relation des particuliers entre eux, ou particuliers et entreprises, permettant ainsi à

---

<sup>6</sup> Source : <https://comarketing-news.fr/le-pouvoir-des-consommateurs-augmente-et-ils-sont-prets-a-sen-servir/> (consulté le 30 avril)

n'importe qui de s'investir dans différentes missions jusqu'alors réservées à des professionnels. Voici quelques exemples :

- Les plateformes de financement participatif comme kickstarter ou ulule qui offrent une alternative au financement par les banques
- Les plateformes de crowdsourcing, ou production participative comme *my starbucks idea* ou *lego ideas*.
- Le transport de personnes avec blablacar qui vient concurrencer les transports traditionnels
- Le transport de colis entre particulier avec cocoli
- L'hébergement touristique avec airbnb qui impact le secteur hôtelier

“Que ce soit pour des raisons intrinsèques ou extrinsèques, guidées ou non par l'entreprise, les clients contribuent désormais de manière active à une grande variété de fonctions marketing (acquisition et fidélisation de clients, innovation produit, communication marketing, merchandising, etc.) (Malthouse et al. 2013; Nambisan 2002). Ce sont des pseudo-spécialistes du marketing, ayant souvent une influence plus grande, des coûts inférieurs et une portée plus efficace que leurs homologues basés dans les entreprises (Kozinets et al. 2010). Ce transfert de contrôle au client peut constituer une menace importante ou une opportunité potentielle pour les entreprises.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Extrait de *Toward a theory of customer engagement marketing*

Traduit de l'anglais : “Whether intrinsically or extrinsically motivated, guided or unguided by the firm, customers are now active contributors to a wide variety of marketing functions (e.g., customer acquisition and retention, product innovation, marketing communication, merchandising) (Malthouse et al. 2013; Nambisan 2002). They are pseudo-marketers, often with greater influence, lower costs, and more effective reach than their firm-based counterparts (Kozinets et al. 2010). This transfer of control to the customer can be a significant threat or potential opportunity for firms”

## PARTIE 2

-

COMMENT ADAPTER LE MARKETING POUR FAIRE FACE AUX NOUVELLES  
ATTENTES DU CONSOMMATEUR

## CHAPITRE 4 – DEVELOPPER UNE MARQUE PLUS HUMAINE, CONSCIENTE DES PREOCCUPATIONS DES CONSOMMATEURS

### I. AUTHENTICITE ET MARQUES PLUS HUMAINES

Paradoxalement, dans un monde où la technologie, l'intelligence artificielle, le big data prennent une place de plus en plus importante, notre besoin d'interaction entre humain devient d'autant plus fort. Au delà de la fonction du bien ou service proposé par l'entreprise, il est primordial de prendre en compte cette évolution et d'adopter un comportement humain afin de maintenir une relation de proximité avec ses clients et rester attrayante à leurs yeux. Les marques "doivent devenir authentiques, honnêtes, admettre leurs imperfections et cesser d'essayer de paraître parfaite. (...) Les marques à caractère humain traitent les clients comme des alliés, partageant leur mode de vie" (Kotler et alii, 2017, p98).

Dans son ouvrage *Marketing 4.0*, Kotler cite les travaux de Stephen Sampson qui, dans son livre *Leaders without Titles*, établit 6 caractéristiques d'un leader qui ont un pouvoir d'attraction sur les individus (Kotler et alii, 2017, p102).

Prenant exemple sur la société Leroy Merlin, il est intéressant de voir comment nous pouvons transposer ces caractéristiques à la marque dans le monde digital.

Caractéristiques qui attirent les autres	Application au cas Leroy Merlin
Apparence agréable	Site ergonomique, charte graphique agréable, jolies photos qui mettent les produits en valeurs et des idées décoration qui donnent envie
Intelligence hors pair qui se caractérise par la capacité à innover et à résoudre les problèmes des clients	Développement des plateformes Frizbiz et Kemedo qui mettent en relation clients et bricoleurs pour les aider dans leur travaux ou leur donner des cours de bricolage

Caractère sociable : écoute clients, réponse à leurs questions, résolution des plaintes	Un espace dédié à la communauté pour que les clients échangent avec la marque mais aussi entre consommateur
Être capable de communiquer émotionnellement avec les autres	Fondation Leroy Merlin qui a pour mission d'accompagner les familles dans l'amélioration de l'habitat de personnes en situation de handicap et/ou de dépendance.
Force de conviction : conscientes de leurs qualités tout en admettant qu'elles ont encore à apprendre	Expose les tendances de bricolage et décoration pour partager l'expertise Leroy Merlin à travers des idées et projets publiés sur le site. Leroy Merlin laisse aussi la communauté partager leurs idées
Éthique forte qui est visible à travers les valeurs partagées et la prise en compte de ces valeurs dans les décisions commerciales	Engagement pour le développement durable avec par exemple le programme Reforest'action qui replante des arbres.  Solutions pour une consommation plus responsable avec le service de location qui privilégie l'usage plutôt que la possession.

A travers ses démarches, Leroy Merlin adopte un comportement d'égal à égal envers les consommateurs en le considérant comme un pair qu'il veut accompagner dans son projet. En plus de l'impact sur le référencement, la notoriété et l'image de marque, ces services constituent une offre qui vient compléter le métier de base de Leroy Merlin.

Autre notion essentielle pour agir comme un être humain : le dialogue qui est rendu possible grâce aux réseaux sociaux. Il s'agit du CRM social qui consiste à interagir avec les clients dans l'objectif de créer des relations durables. "Le United Kingdom's Advertising Bureau estime que 90% des consommateurs recommandent des marques après avoir interagi avec elles sur

les médias sociaux.” (Kotler et alii, 2017, p136) Pour optimiser le dialogue tout en renforçant une relation de proximité, Leroy Merlin a un compte Facebook par magasin en plus du compte de la marque. Le dialogue est donc personnalisé pour mieux répondre aux attentes locales. Dans le manifeste *Cluetrain* (Levine et al. 2000), les auteurs évoquaient les modifications à venir que provoquerait le développement d’Internet, avec entre autre, la transformation des outils de mass-marketing vers un marketing de type conversationnel entre marques et consommateurs (Roederer et Filser, 2015, p65).

## II. MARKETING DE LA QUÊTE DE SENS : DEFINIR L'IDENTITE ET LES VALEURS DE L'ENTREPRISE EN COHERENCE AVEC LE DISCOURS EN INTERNE

Pour répondre à la quête de sens des consommateurs, la marque doit se distinguer à travers un ADN authentique. Les clients doivent percevoir la singularité de l’entreprise qui la différencie de ses concurrents directs.

Kotler propose le concept des 3 I pour constituer cet ADN : identité de marque, intégrité de marque et image de marque (Kotler et alii, 2012, p46) qui pourrait se définir comme suit pour Leroy Merlin :

- Identité de marque = Leroy Merlin est une enseigne de grandes surfaces de bricolage qui propose à ses clients une gamme complète de matériel pour l’aménagement de la maison et les services associés pour accompagner les particuliers dans leurs projets.
- Intégrité de marque = Être fidèle au positionnement en sélectionnant les produits qui correspondent aux tendances actuelles, avoir des vendeurs formés pour conseiller au mieux les clients et développer les outils nécessaires pour aider les particuliers tout au long de leur projet (de l’idée grâce au riche contenu du site à la conception avec la mise en relation avec des professionnels ou la formation au bricolage).
- Image de marque = Comment la marque dépasse sa fonction primaire pour s’adresser au coeur des consommateurs. Tout d’abord, Leroy Merlin agit sur l’aspect émotionnel en mettant ses produits en situation pour dépasser l’aspect fonctionnel et créer des espaces de vie. Et plus intensément en mettant en avant des valeurs

d'altruisme (fondation Leroy Merlin) et de développement durable (programme Reforest'action).

Ici, les 3 I sont cohérents les uns avec les autres, authentiques et mettent en avant les valeurs de l'entreprise. On comprend clairement les valeurs, la mission et la vision de Leroy Merlin. Contrairement aux précédentes versions du marketing 1.0 (orienté produit) et 2.0 (orienté client), on répond ici à la quête de sens en communiquant sur les valeurs et en envisageant le marketing de façon durable et stratégique, et non plus comme un simple outil de vente : c'est le marketing 3.0. L'acte d'achat devient le début d'une relation qu'il faut réussir pour ne pas décevoir le client et créer une affinité envers la marque.

Pour être réellement efficace et authentique, il est indispensable que chaque collaborateur de l'entreprise ait conscience de cette vision et ces valeurs. Ils doivent être porteur de cette identité pour incarner l'ADN de la marque auprès des autres. Afin d'y parvenir, c'est à la marque de créer une forte culture d'entreprise avec l'objectif de favoriser le bien-être et l'accomplissement de ses collaborateurs en cohérence avec ce qu'elle affiche à l'extérieur.

Avec la fondation Leroy Merlin et le projet Reforest'action, chaque collaborateur est amené à s'investir dans une mission qui a du sens, facteur d'épanouissement personnel qui contribue à représenter l'ADN en interne.

## **CHAPITRE 5 – ENGAGER LE CLIENT ET LUI DONNER LA PAROLE**

### **I. DEVELOPPER UNE COMMUNAUTE POUR ENGAGER LE CONSOMMATEUR**

Il convient tout d'abord de distinguer l'engagement du consommateur, qui est à son initiative et sans incitation de la marque, du marketing de l'engagement qui correspond à une stratégie utilisée par l'entreprise pour motiver la participation et en mesurer les résultats. La difficulté s'il s'agit d'une volonté de la marque est d'arriver à obtenir un engagement qui soit le plus volontaire possible, après une bonne expérience client, afin de garantir un effet naturel et de générer une relation de confiance avec l'entreprise.

Selon Harmeling et al (2017)<sup>8</sup>. Les clients disposent de 4 ressources intéressantes pour l'entreprise :

- Un réseau : les consommateurs font plus confiance à leurs proches ou aux gens qui leur ressemblent
- Un capital de persuasion : cette ressource est très inégale d'une personne à l'autre. D'une part, certaines personnes sont plus à l'aise pour s'exprimer (introverti vs extraverti), d'autre part, la persuasion va aussi dépendre du charisme de la personne. Bien qu'il soit difficile d'établir une règle fiable, Kotler suggère dans son ouvrage *Marketing 4.0* (Kotler et alii 2017, p40) que certains segments sont a priori bien plus influents en raison de leur comportement en ligne et habitudes de consommation. D'après lui, il existe trois sous-culture qui ont fait l'objet de nombreuses études et sont particulièrement investi dans leur rôle de prescripteur : les femmes, les jeunes et les cybercitoyens.
- Des ressources de connaissances : on s'intéresse ici à la connaissance de la marque et des produits. Grâce à leur expérience d'achat et d'utilisation du bien ou service, les clients développent une certaine expertise qu'ils peuvent partager avec les autres. Cet atout est particulièrement utile s'il est combiné à une bonne capacité de persuasion et un réseau important.
- De la créativité : capacité à trouver des solutions, à avoir de nouvelles idées. En tant qu'utilisateur d'une marque, le client est particulièrement bien placé pour savoir ce dont il a besoin et si certaines modifications ou innovations lui seraient intéressantes.

Ces ressources sont distinctes les unes des autres bien qu'il y ait des interactions positives entre chacune. En les utilisant correctement, elles peuvent contribuer à différentes fonctions marketing. Par conséquent, elles amènent de la valeur et représentent une opportunité de réduction des coûts pour l'entreprise. cf schéma ci-dessous

---

<sup>8</sup> cité dans *Toward a theory of customer engagement marketing*

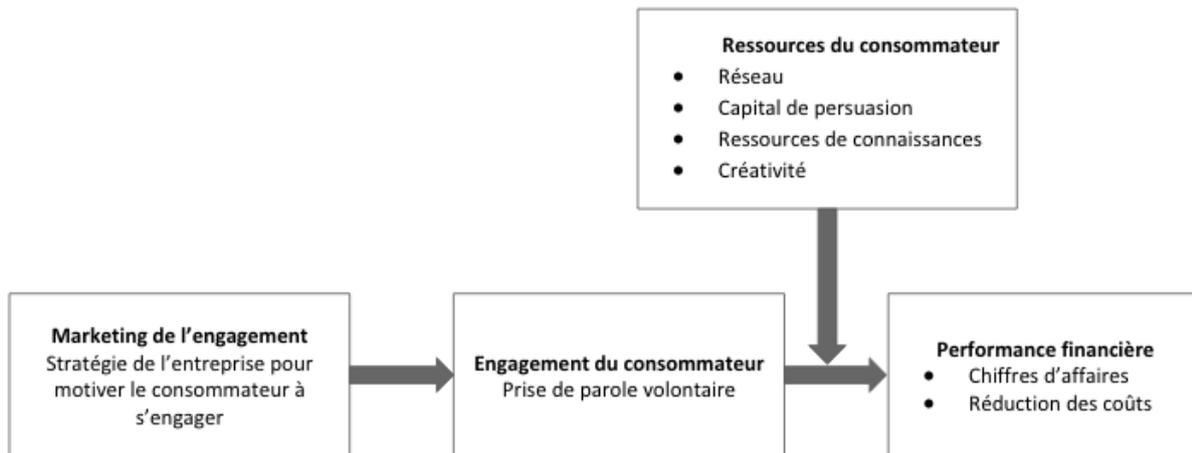


Figure 2 : schéma extrait de *Toward a theory of customer engagement marketing*

## II. LES DIFFERENTS TYPES D' ENGAGEMENT

Le marketing de l'engagement peut être classé en deux catégories :

- Des tâches à accomplir : généralement une action simple à effectuer dans un cadre prédéfini par la marque comme parrainer un client, partager ou commenter une publication... Ces tâches sont souvent récompensées par la marque pour les encourager. Par exemple, Leroy Merlin organise occasionnellement des jeux concours sur les réseaux sociaux où la communauté doit commenter la publication pour participer et tenter de gagner des bons d'achats.

Si l'action se fait uniquement dans l'objectif d'une récompense, l'impact est moindre : "les initiatives d'engagement qui motivent extrinsèquement les clients avec des incitations économiques ont tendance à être de courte durée, non rentables, non durables et sujettes à l'opportunisme, ce qui peut rendre l'entreprise vulnérable aux abus de la clientèle"<sup>9</sup>

- Des expériences : on motive les utilisateurs à participer en leur faisant vivre quelque chose de collectif. L'engagement par l'expérience implique un aspect ludique et qui fait appel aux émotions contrairement à la tâche qui s'apparente plus à un travail.

<sup>9</sup> Traduction de "engagement initiatives that extrinsically motivate customers with economic incentives tend to be short lived, not cost effective, unsustainable, and prone to opportunism, which can make the firm vulnerable to customer abuse" (Verlegh et al. 2013). (Verlegh et al. 2013)". *Toward a theory of customer engagement*

Aussi, en réunissant les individus dans une expérience collective, que ce soit sur une communauté en ligne ou dans un espace physique, on répond au besoin d'appartenance, considéré comme un des 5 besoins fondamentaux de l'être humain selon Maslow. Les participants peuvent ressentir l'impression de "faire partie de quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes et créer un sentiment de but et le désir de participer"<sup>10</sup>

Harmeling et al dans *Toward a theory of customer engagement marketing* proposent quelques principes qui jouent sur la mémorisation et l'attachement à la marque :

Concept	Application à Leroy Merlin
Plus la participation est active avec un effort de réflexion et va au delà de la simple écoute et visualisation, plus l'impact sur la mémoire et connaissance de la marque sera important	Dans les forums de discussions sur le site, ce sont des bricoleurs passionnés qui répondent aux questions et conseillent d'autres membres de la communauté.
En mobilisant différents sens à la fois, l'expérience va générer des émotions qui favorisent l'assimilation de ces émotions à la marque	Les cours de bricolage, sous forme de tutoriel en ligne ou activité en magasin, impliquent le consommateur dans la réalisation d'un projet et mobilisent plusieurs sens
Les tâches qui demandent une action répétée dans le temps améliorent l'expérience du produit et l'engagement à la marque. Au delà d'un certain temps,	Certains membres du forum de discussion multiplient leurs interventions dans le temps. Ils développent un sentiment de propriété de la marque en s'appropriant une partie du

---

<sup>10</sup> Traduction de : "which can make people feel as if they are part of something larger than themselves and create a sense of purpose and desire to contribute (Pink 2011; Schouten et al. 2007)." toward a theory of customer engagement marketing

<p>les consommateurs créent un lien fort à la marque et commencent à agir comme si elle leur appartenait.</p>	<p>service client. Ils se substituent parfois aux équipes internes de Leroy Merlin en répondant aux plaintes des clients pour défendre l'enseigne.</p>
---	--

### III. LES LEVIERS DE MOTIVATIONS POUR IMPLIQUER LE CONSOMMATEUR

Le consommateur devient acteur dans des fonctions normalement réservées aux collaborateurs. Si on attend du consommateur qu'il s'implique dans des fonctions marketing, il est nécessaire de le motiver pour l'inciter à participer dans le cadre prédéfini par la marque. Il existe pour cela plusieurs leviers possibles pour l'encourager à prendre part dans ces fonctions.

- Récompense financière comme la possibilité de gagner un bon d'achat en participant à un concours. Ce type de récompense est efficace pour augmenter la participation mais peut aussi en limiter l'efficacité sur l'attachement à la marque.
- Récompense symbolique comme l'attribution d'un rang d'utilisateur en fonction du nombre de contributions à la communauté. Sur les forums Leroy Merlin, il existe 5 rangs avec chacun leur couleur et un nom de rang pour les identifier : super contributeur vétérans, débutant, modérateur, petit nouveau, participant, passionné du forum. Les plus actifs cumulent plusieurs milliers de contributions volontaires. Ces récompenses symboliques aident à préserver l'authenticité de l'engagement.
- Récompense de visibilité en offrant aux utilisateurs un partage du contenu qu'ils créent auprès de leurs utilisateurs. Les individus apprécient le sentiment de contribuer au bien-être général en partageant leurs connaissances avec la communauté

## CHAPITRE 6 – COCREATION DE L' OFFRE

### I. L'INTEGRATION DU CLIENT COMME RESSOURCE CLE DE L'ENTREPRISE

De plus en plus de marques ont adapté leur stratégie de création de l'offre pour prendre en compte les mutations de comportement du consommateur suite à l'avènement du digital. En effet, si les individus sont maintenant bien plus impliqués dans diverses missions originellement réservées aux collaborateurs de l'entreprise, la majorité de ces missions se situent après la commercialisation du produit (avis clients, parrainage, recommandations...). L'impact du client dans la création de l'offre est généralement limité aux sondages clients pour décrypter les tendances et l'intérêt pour une offre future mais les limites de ces études de marché sont nombreuses. D'une part l'accélération des cycles de vie oblige les entreprises à être plus réactives et innovantes pour répondre à l'évolution des besoins. D'autre part il y a parfois des écarts importants entre les résultats d'une étude et le comportement réel des consommateurs. En impliquant l'utilisateur dans la conception, on bénéficie de sa créativité et de son insight de consommateur sans être biaisé par une mauvaise interprétation de formulation. Surtout, en tant qu'utilisateur du produit final, le consommateur est le plus à même de savoir quelles fonctionnalités sont importantes ou, au contraire, celles qui n'ajoutent aucune valeur et représentent donc un coût inutile. Dans certains cas, la technicité du produit peut être bloquante pour proposer au consommateur de le développer. On peut cependant l'impliquer dans son déploiement comme le fait le groupe Accor avec son hôtel test Pullman. Cet établissement sert de laboratoire pour l'équipe R&D qui analyse ainsi ses créations en conditions réelles. Les clients font un retour sur les nouvelles fonctionnalités comme par exemple un pavé tactile pour télécommander les stores. Les clients ont eu des difficultés à utiliser cette innovation, ce qui a poussé les ingénieurs à améliorer le produit avant son déploiement.

Cette démarche itérative peut s'appliquer à une majorité de produits et limite les risques de développement d'un produit inadapté à la demande. D'après une étude de l'institut Nielsen

publiée en septembre 2014, 76% des produits commercialisés échouent dès la première année, d'où l'importance de bien prendre en compte l'avis des clients.<sup>11</sup>

Dans le modèle RCOA (Ressources, Compétences, Offres, Activités) ci-dessous, le client devient un élément clé du business model de l'entreprise (Angot et alii, 2010).

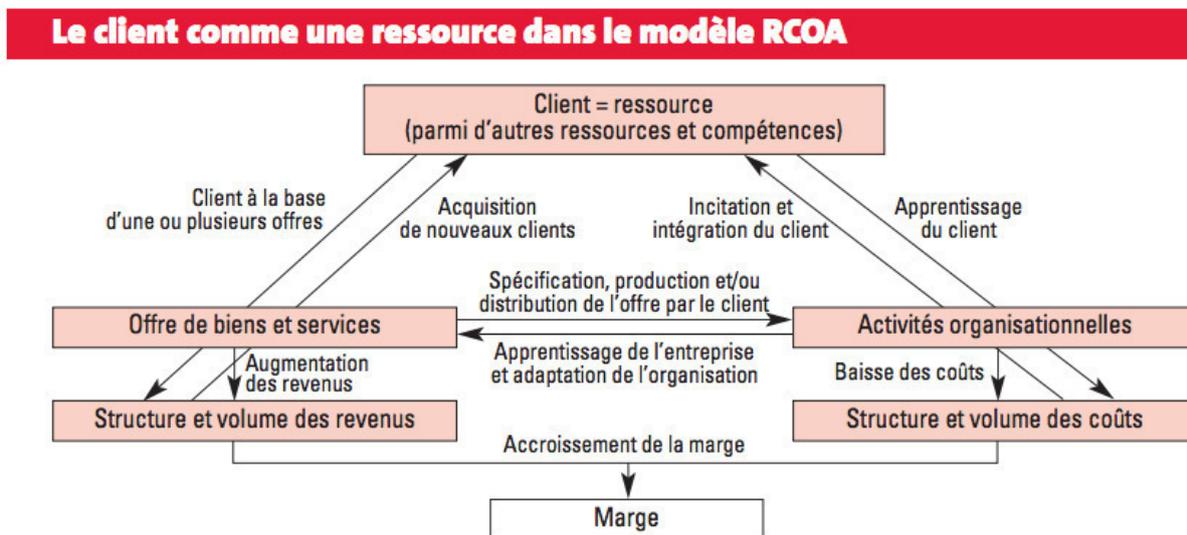


Figure 3 : Modèle RCOA, extrait de L'expansion Management Review n°136

Dans ce modèle, le client n'est plus vu comme un simple acheteur mais comme une ressource essentielle qui complète les équipes de l'entreprise. Lego est un exemple emblématique de cette démarche de cocréation. La société a créé la plateforme Lego Ideas sur laquelle les fans de Lego peuvent soumettre leurs idées de nouveaux produits. Les membres de la communauté votent pour les idées qui leur plaisent, et donc celles qu'ils aimeraient pouvoir acheter. Les projets gagnants sont commercialisés en mettant en avant le créateur sur l'emballage et une commission est versée pour chaque produit vendu. En faisant ainsi, la marque reconnaît la créativité de ses clients et leur offre un défi intéressant qui contribue au dépassement de soi, à la recherche d'estime et au sentiment de reconnaissance. Ceux qui n'ont pas d'idée à suggérer ont tout de même un rôle très

<sup>11</sup> Source : <https://www.lsa-conso.fr/76-des-lancements-de-nouveaux-produits-echouent-lors-de-leur-premiere-annee,184041> consulté le 20 mai 2019

important dans la sélection de l'offre et peuvent donc se sentir aussi écouté et reconnu par la marque.

Dans *Customer Empowerment in the Digital Age*, les auteurs théorisent quatre stratégies de cocréation qui reposent sur :

- Deux pratiques : l'engagement dans la sélection et l'engagement dans la création.
- Deux dimensions : large (l'objectif est d'impliquer le plus grand nombre possible de participants) ou profond (le nombre est beaucoup plus faible et l'attention est portée sur l'optimisation du niveau d'engagement)

En reprenant l'exemple de Leroy Merlin, on obtient la matrice suivante :

		Engagement profond	
Création	Création/engagement profond : Les clients Leroy Merlin qui participent aux concours de projets effectuent les travaux chez eux doivent ensuite partager leurs idées et techniques à travers des photos et un article détaillé	Sélection/engagement profond : Il s'agit de demander un retour détaillé aux consommateurs qui va demander une attention particulière dans la sélection d'un contenu ou d'une offre	Sélection
	Création/engagement large : Avec la boîte à idée Leroy Merlin, les consommateurs sont encouragés à faire des suggestions sur l'évolution de la marque	Sélection/engagement large : Les consommateurs votent pour les projets qui leur plaisent et décident ainsi des gagnants du concours et contenu qui sera sur le site	
		Engagement large	

Un engagement profond augmente le sentiment d'appropriation de la marque et un engagement large donne l'occasion à des personnes plus discrètes de participer aux décisions de la marque. Le fait de combiner différentes stratégies augmentent l'impact de chaque action. Pour la marque, cela permet d'avoir à la fois une offre créée par l'utilisateur et le retour des autres consommateurs qui aident à évaluer la pertinence de cette création. Le risque d'échec de commercialisation est donc limité et les coûts diminués. "La cocréation permet aussi aux clients de personnaliser les produits et services, augmentant ainsi la qualité de la proposition de valeur" (Kotler et alii, 2017, p54). Pour l'utilisateur, il peut apprécier le côté ludique ou la récompense financière de créer quelque chose mais aussi avoir le plaisir

de choisir ce que la marque conservera ou non. Il y a aussi une influence positive sur la confiance à la marque puisqu'elle remet visiblement le consommateur au coeur de ses décisions.

“En résumé, l'implication des consommateurs dans la création de l'offre permet de développer de meilleurs produits et par la même occasion de réduire les coûts et les risques si les clients sont disposés et capable de fournir une contribution précieuse?”<sup>12</sup>

## II. IMPACT SUR LA PERCEPTION ET LA DEMANDE

La cocréation a un impact qui va bien au delà de l'amélioration de l'offre. Le fait de proposer une idée ou de participer à la sélection du produit implique nécessairement de penser à la marque dans un contexte positif. Le consommateur apprécie de se sentir valorisé et d'avoir un impact sur le développement de l'offre, ce qui renforce l'attachement psychologique à la marque. La cocréation suscite un sentiment de propriété envers cette offre et améliore de ce fait l'image de la marque.

Plusieurs recherches ont montré que ces effets ne se limite pas aux participants. En effet, les consommateurs ne s'impliquant pas dans la création ou la sélection de l'offre mais qui sont informés de cette démarche perçoivent la marque comme étant plus innovante et à l'écoute de ses clients. Partant du constat que le consommateur fait plus confiance à ses pairs, il est logique qu'ils aient plus confiance dans le produit si celui-ci a été cocréé par les clients.

Cette conséquence sur les “observateurs” est particulièrement importante étant donné que ces consommateurs passifs sont largement majoritaires. Une bonne stratégie de cocréation

---

<sup>12</sup> Traduction de “In summary, there are strong arguments indicating that customer empowerment in NPD enables firms to develop better products and at the same time to reduce costs and risks if customers in a given domain are willing and able to deliver valuable input (e.g., Dahan and Hauser, 2002; Lilien et al., 2002; Ogawa and Piller, 2006).” *Customer Empowerment in New Product Development*

repose donc à la fois sur les outils mis à disposition des clients créateurs et sur la communication et l'engagement autour de cette démarche.

Dans leurs travaux de recherche publiés en 2016 dans *Journal of Advertising Research*<sup>13</sup>, les auteurs ont cherché à mesurer l'impact de la cocréation sur les consommateurs observateurs. Ces travaux, basés sur trois catégories de produits différents (t-shirts, meubles et vélos), ont été réalisés pour étudier l'effet des deux types de cocréation : l'engagement dans la sélection et la création de l'offre. Les résultats montrent que chacune de ces stratégies permet aux marques d'être perçues comme plus orientées clients, d'augmenter l'intention d'achat, de développer un plus grand sentiment d'appartenance à la marque et d'améliorer la fidélité et l'intention de recommander. Ces conséquences sont plus importantes lorsque les deux stratégies sont combinées puisque le client est alors impliqué dans la totalité de la décision. Si une seule stratégie est utilisée, l'engagement dans la création obtient de meilleurs résultats que l'engagement dans la sélection.

### III. LA COCREATION COMME OUTIL POUR OFFRIR UNE MEILLEURE EXPERIENCE CLIENT

Nous avons vu en première partie la nécessité de réenchanter la consommation à travers l'expérience client. La cocréation implique de dépasser la simple utilisation du produit en se mettant en situation pour concevoir le produit. Si on prend l'exemple de Lego, le client créateur s'amuse à imaginer et concevoir les futurs jouets de la marque. Contrairement à un contexte de jeu classique, cette expérience est encadrée et encouragée par la marque. Le client n'est pas simplement en train d'assembler ses pièces comme il ferait un jeu de construction classique, il pense à la marque et aux autres utilisateurs qui pourraient apprécier les mêmes choses que lui. Si sa création est sélectionnée, il a la fierté d'avoir contribué au bonheur de milliers d'autres adeptes du jeu et il est récompensé pour ça. La

---

<sup>13</sup> ALI ACAR, OGUZ; PUNTONI, STEFANO (2016). **Customer Empowerment in the Digital Age**, *Journal of Advertising Research*. Vol. 56 Issue 1, p4-8.

récompense vient appuyer le fait que la marque a reconnu publiquement la qualité de ce travail ce qui renforce le sentiment d'appartenance, l'estime et l'accomplissement de soi, besoins ultimes de la pyramide de Maslow.

Dans le cas de Leroy Merlin, on est davantage dans la création d'utilisation des produits mis en avant auprès de la communauté et sur les réseaux sociaux. La marque propose des jeux concours sur des thèmes variés, allant du petit objet de décoration au relooking complet d'une pièce. Les clients participent en utilisant les produits de l'enseigne pour réaliser leur création et partagent ensuite avec la communauté qui votent pour les meilleures idées. Là encore, les consommateurs participent en pensant à la marque et à la réaction potentielle des autres membres de la communauté pendant leurs travaux.

Cette expérience est un excellent outil de différenciation pour les marques. Elle prend en compte l'évolution des comportements et l'aspiration à plus de contrôle sur la marque. On dépasse donc largement la promotion des produits et services associés comme le préconisent Pine et Gilmore dans *The experience economy, work is theatre and every business a stage* (1999).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Cité dans Marketing expérientiel, vers un marketing de la cocréation, p11

## PARTIE 3

-

LES DIFFICULTES LIEES A LA NOUVELLE PLACE DU CONSOMMATEUR

## CHAPITRE 7 – LES CHALLENGES DE LA COMMUNICATION

### I. ACCEPTER ET GERER LES CRITIQUES

#### A. *Des critiques plus fréquentes et plus visibles*

Nous avons vu que les médias sociaux permettent aux individus de prendre la parole librement et rééquilibrent ainsi les rapports de forces entre marques et consommateurs. Dans ce contexte, il est intéressant d'encadrer cette prise de parole en mettant à disposition des clients une communauté comme évoqué en deuxième partie. Cependant, il est impossible d'éviter les critiques de certains clients. Les consommateurs s'expriment beaucoup plus librement lorsqu'ils sont mécontents ce qui peut entraîner un déséquilibre entre un score d'avis clients et la réalité. La difficulté réside dans le fait que par défaut, le consommateur est sceptique et si quelque chose ne se passe pas comme prévu, il aura tendance à se sentir manipulé et remettra en cause très facilement l'éthique ou la qualité de service de la marque. Les outils digitaux à sa disposition lui permettent de partager son mécontentement sans avoir à affronter la marque directement en face à face. En effet, lorsque la seule possibilité de se plaindre était à travers une ligne téléphonique ou un comptoir du service client, les procédures étaient challengeantes d'un point de vue psychologique et l'impact de cette plainte était limité puisque seules les personnes présentes pouvaient participer et entendre le discours des deux parties. Les consommateurs allaient plus difficilement critiquer si une faute grave et visible n'était pas commise. Aujourd'hui, le consommateur a les moyens d'avoir un impact beaucoup plus puissant et utilise ce pouvoir pour conseiller les marques qu'il aime ou nuire à celle qu'il juge mauvaise. Pour une enseigne comme Leroy Merlin qui compte 141 magasins en France, 23000 collaborateurs et 8,5 millions de visiteurs uniques par mois sur le site [leroymerlin.fr](http://leroymerlin.fr),<sup>15</sup> il est évident qu'une petite minorité de clients ne seront pas satisfaits. Compte tenu du nombre

---

<sup>15</sup> source : [leroymerlin.fr](http://leroymerlin.fr) consulté le 20 mai 2019

de produits référencés, du volume d'interactions virtuelles ou réelles avec une multitude de collaborateurs sur différents canaux, il est impossible d'éviter des erreurs occasionnelles, et donc les critiques de certains clients. Chaque grande marque mesure son indice NPS (Net Promoter Score) pour évaluer le nombre de clients promoteurs (très satisfaits et susceptibles de recommander la marque) et détracteurs (mécontents et souhaitant nuire à la marque) afin de suivre l'évolution et agir en fonction pour améliorer leur image. Il est courant pour une marque à forte notoriété de générer des sentiments contradictoires selon la cible. Par exemple, McDonald's a 33% de défenseurs pour 29% d'adversaires et Starbucks compte 30% de promoteurs pour 23% de détracteurs (Kotler et alii, 2017, p37).

Cette polarisation des avis n'est pas toujours négative pour la marque puisqu'elle peut générer un débat intéressant entre les deux camps et contribuer ainsi à la notoriété de l'entreprise. Dans le cas de McDonald's, les détracteurs ne font pas partie de la cible et génèrent au contraire de l'indifférence voire des réactions plutôt positives de la part des fans de l'enseigne qui ne sont pas sensibles aux arguments des détracteurs. Les critiques sont dans ces cas là principalement liées à l'offre de base, il ne s'agit pas de mettre au grand jour un secret de la marque qui contredirait sa communication.

L'enjeu est donc d'être le plus authentique et transparent possible pour éviter d'être accusé publiquement de mensonge, ou du moins avoir la possibilité de se défendre sans être embarrassé par un scandale. Une marque peut être de bonne foi, avoir un comportement responsable, respecter ses clients... mais cela n'empêche pas que des actions isolées aillent à l'encontre du discours général. Dans la capture d'écran ci-dessous, les clients commentent une publication Facebook pour rendre visible leur avis négatifs. Le premier commentaire décrit la frustration d'un service client qui n'a pas répondu à ses attentes. Un autre client mécontent en profite pour faire écho au premier commentaire. Ce type d'interactions n'est pas rare et montre que le consommateur détourne sans complexe le rôle de la communication pour se faire entendre. Cela représente bien l'évolution du marketing, allant d'une communication descendante à l'époque des médias traditionnels à une communication plus équilibrée avec les médias sociaux.

**Sébastien Boulogne** Ne jamais commander sur le site Leroy Merlin en livraison a domicile. Commande passée le 5 avril avec stock disponible, statut de commande toujours en préparation au 16 mai. Service client qui fait le mort. Frais de ports a 79€ pour ne pas être livré!!! 1,5 mois de retard, catastrophique et ce n est pas la première fois !!! A fuir absolument !

J'aime · Répondre · 5 j



**Georges Alexandre** meme style de probleme ils en ont rien a foutre

J'aime · Répondre · 3 j



**Sébastien Boulogne** Georges Alexandre je vais m occuper de leur pub !!!

J'aime · Répondre · 3 j

Figure 4 : Commentaires d'une publication du 15 mai 2019 sur la page Facebook de Leroy Merlin

### *B. La gestion des critiques*

Les critiques étant inévitables, les entreprises doivent s'organiser pour y faire face correctement. Il est important de les gérer efficacement et rapidement pour éviter qu'une situation anodine à première vue ne prenne de l'ampleur. C'est la mise en place du CRM social qui consiste à "écouter les clients, commenter et influencer les conversations afin d'obtenir des résultats plus favorables et traiter les plaintes : les entreprises doivent fournir des solutions aux problèmes de clients avant que ces difficultés ne deviennent virales" (Kotler et alii, 2017, p137).

Il existe deux approches possibles pour cela :

- La création de deux comptes distincts pour séparer la communication marketing du support clients. Cette approche permet un meilleur contrôle en cas de dérive puisque le compte dédié aux clients n'est pas visible de ceux qui suivent l'actualité de l'entreprise.
- Avoir un seul compte pour afficher plus de transparence et avoir un discours unifié quel que soit le sujet. Cette approche peut être risquée et nécessite une authenticité irréprochable mais elle peut être particulièrement intéressante si elle est bien gérée. Les consommateurs sont demandeurs de transparence et apprécieront de voir que la

marque ne cherche pas à masquer les critiques, au contraire, elle les entend et apporte une réponse.

A terme, on peut imaginer que le volume de messages sera trop important pour être géré directement par la marque. “Il faudra alors changer les mentalités pour abandonner le CRM social traditionnel un à un et passer au CRM social plusieurs-à-plusieurs, en impliquant les partisans de la marques à titre bénévole.” (Kotler et alii, 2017, p137). Cette démarche aura en plus l’avantage de rendre la marque plus humaine et plus authentique puisque les consommateurs ont tendances à faire plus confiance à leurs pairs.

Leroy Merlin a déjà entamé cette transition grâce à sa plateforme dédiée à la communauté : [communaute.leroymerlin.fr](http://communaute.leroymerlin.fr). Cette section du site comporte entre autre des forums où les passionnés de bricolage répondent aux questions des débutants, mais aussi un forum “satisfait, pas satisfait” qui sert de service client en ligne. Toutes les interactions sont publiques et les clients membres de la communauté se substituent régulièrement pour répondre aux réclamations. Il faudrait réussir à encourager le même type de comportement défenseur sur les autres médias dont les réseaux sociaux, ce qui n’est pour l’instant pas le cas.

## II. ACCEPTER DE PERDRE LE CONTROLE

### A. *Perdre le contrôle sur l’identité de la marque*

La contrepartie d’une communauté engagée est que la marque devient, d’une certaine manière, la propriété de ses membres. Ils finissent par en définir le ton des échanges et représenter indirectement l’identité de la marque. Cette appropriation de la communication ne va pas toujours dans le sens désiré de la marque, comme par exemple Lacoste qui a attiré malgré elle une clientèle qui nuisait à l’image voulu auprès de la cible principale. Avec les réseaux sociaux comme Instagram, les influenceurs s’affichent avec les marques qu’ils affectionnent et deviennent un modèle à imiter auprès de leurs fans. Leur pouvoir d’influence est tel qu’il peut devenir nuisible dans certains cas.

Aussi, en devenant partisans de la marque, les membres augmentent inévitablement leur niveau d'attente sur les engagements communiqués. L'entreprise aura potentiellement des coûts plus importants du fait de l'exigence accrue de ses clients et risque de décevoir plus facilement ses clients en comparaison avec une marque moins engagée (Roehm and Brady 2007)<sup>16</sup>

*B. Faire face à la résistance du client qui ne coopère pas toujours*

Nous avons vu que la cocréation était intéressante pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et proposer une offre qui répond réellement à leurs besoins. Cependant, la mise en place d'une stratégie de cocréation comporte quelques difficultés. Le client ne se comporte pas toujours comme la marque le souhaite. Dans *Le marketing expérientiel*, Roederer et Filser propose la matrice ci dessous pour illustrer les différents comportements des consommateurs face à la cocréation. L'axe horizontal représente le consentement ou non des participants, et l'axe vertical montre le degré de respect des règles établies qui peut varier selon la compréhension de ce qu'on attend de lui ou de sa volonté de faire ce qui lui plaît.

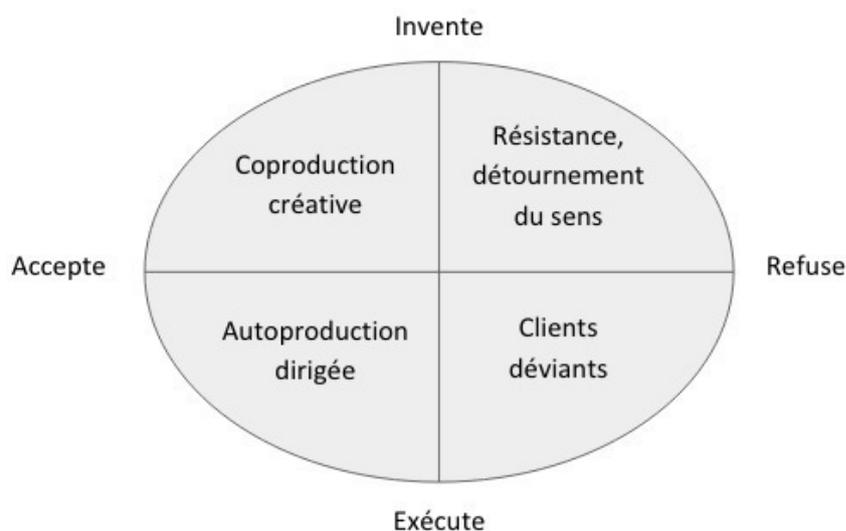


Figure 5 : Matrice des formes de cocréation

<sup>16</sup> cité ds *toward a theory of customer engagement marketing*

La coproduction créative ou l'autoproduction dirigée correspondent aux différents types de cocréation souhaités par l'entreprise. Dans le premier cas, la mission nécessite une part d'imagination et de créativité de la part du consommateur, dans le second cas, il suit des règles simples. On rejoint la notion d'engagement profond ou large citée plus haut.

Lorsque le client refuse la règle, on peut obtenir les deux cas suivants :

- Clients déviants : il refuse d'exécuter et ne se prêtent pas aux règles établies par l'entreprise
- Résistance, détournement du sens : Le client rejette les règles de bases pour en créer de nouvelles qui ne vont pas dans le sens de la marque

Pour limiter les risques de refus de coopérer, l'entreprise doit accompagner le client dans la démarche de cocréation en expliquant clairement ce qui est attendu et prévoir des récompenses à la hauteur de l'engagement demandé. Le client doit avoir un intérêt à aider l'entreprise, que ce soit la visibilité de sa création, la volonté de partager sa connaissance, une récompense pécuniaire... Il est important également de créer un attachement à la marque. La démarche aura d'autant plus de succès si les participants ont le sentiment de contribuer à l'amélioration d'une marque qui leur est cher. Pour favoriser l'engagement, "le but ultime, et le résultat le plus difficile à atteindre, est une transformation de la perception que le client a de lui-même par rapport à l'entreprise: non pas un simple consommateur, mais un contributeur aux fonctions marketing." (Harmeling et ali 2017)<sup>17</sup>

## **CHAPITRE 8 – RESTER AUTHENTIQUE DANS UN MONDE VIRTUEL**

---

<sup>17</sup> Traduction de "Underlying our theoretical framework of engagement marketing is the notion that the ultimate goal, and the most difficult outcome to achieve, is a transformation of the customer's perception of the self in relation to the firm: not a mere consumer but a contributor to marketing functions." *Toward a theory of customer engagement marketing*

## I. PARADOXE DE L'HUMAIN DANS UN MONDE HIGH TECH

Dans un environnement de plus en plus virtuel où nous sommes entourés par la technologie, les individus sont en demande d'authenticité. Aujourd'hui, les robots sont dotés de compétences sophistiquées grâce à l'intelligence artificielle et se substituent aux personnes pour assurer des tâches parfois complexes. Ils sont capables de comprendre et participer à une conversation ce qui permet aux entreprises de les utiliser pour communiquer avec le client. Par exemple, les chatbots créent de nouvelles opportunités pour fluidifier le service client en apportant une réponse rapide. Mais dès lors qu'une majorité des interactions se font à travers des outils digitaux, la distance entre la marque et le consommateur devient tangible ce qui peut être contradictoire avec le besoin de rapport humain. D'après Kotler, "le passage dans un monde numérique au marketing 4.0 va accélérer la primauté de l'humain. Les marketeurs ont besoin de saisir l'importance croissante du marketing centré sur l'humain." (Kotler et alii, 2017, p98).

Ce besoin risque de prendre de l'ampleur au fur et à mesure que les robots adoptent de nouvelles caractéristiques humaines. S'il sera possible de confondre une interaction homme/machine avec une interaction homme/homme, les consommateurs risquent de devenir anxieux face au sentiment de ne plus savoir la place de l'humain dans un monde numérique (Kotler 2017). Il faut donc arriver à transmettre une identité de marque forte à travers les outils digitaux en reflétant les valeurs internes de l'entreprise dans toute la communication.

## II. GERER L' EQUILIBRE REEL VS VIRTUEL

Après un développement rapide du digital et des pure players, on commence à voir une modification de la tendance. Le digital reste toujours une priorité au coeur de la stratégie des entreprises mais le besoin d'interactions réelles amène à une cohabitation du réel et du virtuel. On voit en effet des pure players ouvrir des points de ventes physiques pour offrir une meilleure expérience client à travers une stratégie omnicanale. Si nous voulons créer une relation client de qualité, le digital n'est pas suffisant et doit être intégré à d'autres

canaux. C'est un outil au service des collaborateurs et consommateurs et non une substitution à l'humain. Tout l'enjeu réside dans la recherche d'équilibre entre les deux mondes pour offrir une fluidité dans le parcours client. Leroy Merlin a une stratégie omnicanale qui permet aux clients de trouver toutes les informations et de réaliser leurs achats en ligne ou en magasin en combinant les points de contact selon leurs besoins. Ils peuvent trouver des idées de décoration sur le site, réserver un cours de bricolage en magasin ou apprendre avec une vidéo en ligne, se faire livrer ou retirer ses achats en magasin... L'objectif est d'être au service du client là où il en a besoin et au moment où il en a besoin. Les rapports via le digital doivent être authentiques et sincères, ce qui n'est pas toujours évident puisque l'écrit laisse une plus grande part à l'interprétation. Il faut aussi laisser la possibilité d'avoir des interactions en face à face grâce à des points de vente physiques ou des événements par exemple. La marque est alors représentée par des personnes physiques et se rapproche de ses clients.

## CHAPITRE 9 – L'IMPACT DU DIGITAL SUR LE BUSINESS MODEL DES ENTREPRISES

### I. DIFFICULTE D'INTEGRATION DU CLIENT DANS LE BUSINESS MODEL

Nous avons vu que les outils digitaux ont transformé le rôle du consommateur pour le rendre plus actif et lui donner davantage de pouvoir. Il devient créateur de contenu à travers les réseaux sociaux notamment, mais aussi concepteur de l'offre pour les entreprises ayant adopté une stratégie de cocréation. Cette prise de pouvoir du client nécessite d'être anticipée par l'entreprise et intégrée dans le business model.

Si on prend les éléments du business model canvas pour une entreprise pratiquant la cocréation et l'engagement sur les médias sociaux, le client prend une place clé dans la majorité des catégories :

- Partenaire clé : Le métier d'influenceur est apparu récemment et les individus particulièrement actifs et suivis sur les réseaux sociaux deviennent des partenaires potentiels. Il faut identifier ceux ayant un lien cohérent avec la marque en analysant le contenu habituellement publié.
- Ressources clés : Pour Leroy Merlin, le client est créateur de contenu pour le blog et contribue donc à l'amélioration du référencement naturel. Il est aussi force de proposition, comme par exemple lorsque la marque a interrogé les clients sur les solutions pour limiter les emballages. L'idée de remplacer le polystyrène par des calages en carton alvéolé provient de ce sondage client.
- Relation client : Il faut prévoir les outils nécessaires pour une gestion du eCRM. Une bonne relation client se construit à travers l'engagement sur les réseaux sociaux, des emailings personnalisés, des informations facilement accessibles, une gamme de service client qui prend en compte ses besoins...
- Segmentation client : Nous avons vu que les communautés sont auto-formées et le ciblage n'est plus descendant de l'entreprise vers le client. L'enjeu est donc d'analyser qui est la clientèle grâce aux données accessibles et d'identifier son comportement en ligne pour adapter la communication et l'offre en fonction.

- Structure des coûts : L'intégration du client nécessite un budget pour la création des outils (chatbot, traitement des sondages...), le développement et la maintenance de la plateforme et forum dédiés à la communauté, les contreparties mises en place pour inciter à participer.
- Proposition de valeur : Avoir une offre cocrée avec le client peut être un argument de différenciation puissant s'il est correctement mis en avant.

Si l'entreprise réussit l'intégration du client dans l'organisation, elle aura un avantage concurrentiel durable. Mais cette intégration est complexe et comporte de nombreuses difficultés. Si elle n'est pas menée correctement, les risques d'explosion des coûts ou d'impact sur la qualité sont importants. (Angot et alii, 2010).

Dans le cadre d'une entreprise établie et fonctionnant sur un modèle classique de marketing descendant, la transition est particulièrement délicate puisqu'elle va modifier en profondeur la structure de l'organisation. On ajoute dans ce cas la difficulté de conduite du changement sans forcément maîtriser l'impact sur la clientèle existante. Il ne faut pas négliger cette transition pour le client et prévoir un accompagnement pour le guider dans cette intégration. Il doit comprendre facilement ce qu'on attend de lui et pourquoi il est dans son intérêt de participer activement aux missions marketing de la marque.

## II. QUELLE PLACE POUR L'ENTREPRISE SI LE CONSOMMATEUR PREND LE POUVOIR

L'avènement du digital donne un pouvoir indéniable aux consommateurs et modifie profondément la relation client. Nous avons vu qu'il est possible de tirer profit de cette situation en mettant en place une stratégie d'*empowerment* encadrée par l'entreprise. Tout d'abord en lui donnant la parole grâce au marketing de l'engagement sur les médias sociaux, mais aussi en l'impliquant dans la création de l'offre. Cependant, si le consommateur est capable de créer une meilleure offre que la marque seule, et qu'il peut la faire connaître grâce aux outils de communication mis à sa disposition, on peut se demander quelle sera le rôle de l'entreprise à l'avenir.

En effet, bien que le digital soit relativement récent, on assiste à une évolution rapide de la structure des marchés. L'effet sans doute le plus significatif est la désintermédiation de l'économie. La chaîne de valeur se transforme pour favoriser les circuits courts et supprimer les intermédiaires inutiles. Ainsi, les activités de négoce perdent peu à peu leur intérêt puisque, grâce à Internet, le client peut bien souvent contacter directement le producteur. Cette désintermédiation peut même dans certains cas menacer des secteurs entiers. C'est le cas notamment de l'hôtellerie qui a perdu une part significative du marché suite à l'arrivée d'Airbnb. La plateforme est rapidement devenue un acteur majeur de l'hébergement touristique sans avoir à supporter les coûts d'investissements immobiliers ou de maintenances associées (ménage, personnel, mise aux normes...). Le particulier se substitue aux professionnels en contractant directement avec le voyageur. L'entreprise Uber, qui a d'ailleurs donné naissance au terme d'*ubérisation* de l'économie, utilise les technologies de géolocalisation pour mettre en relation des conducteurs de VTC (voiture de transport avec chauffeur) avec des particuliers cherchant un taxi. De nouvelles plateformes apparaissent régulièrement et symbolisent le développement de l'économie collaborative. Elles créent une pression forte sur les secteurs traditionnels puisqu'elles n'ont pas de coûts de production, de stock ou de logistique, le produit ou service étant fourni directement par le particulier.

Autre changement impactant le rôle de l'entreprise : un engouement pour le DIY (do it yourself) ou faire soi-même. Le client a accès à l'information et peut apprendre à fabriquer lui-même ce dont il a besoin. Soit dans un souci de respect de l'environnement en favorisant le recyclage et l'économie circulaire, soit pour réduire les coûts ou par goût pour le fait maison. Cette tendance se développe dans divers secteurs comme par exemple la mode, les cosmétiques ou le bricolage. Si le client recycle certains matériaux, ses besoins en matières premières seront diminués d'autant, il faut donc adapter le développement pour rester performant sur le long terme.

Leroy Merlin a pris en compte cette évolution vers une économie collaborative et la tendance du faire soi-même en développant les outils et services suivants :

- L'application Frizbiz qui permet aux particuliers de déposer une annonce avec les détails de la mission à effectuer, et des "jobbers" répondent en proposant un devis

- Le site kemedo.fr met en relation des bricoleurs expérimentés avec des débutants souhaitant prendre un cours de bricolage à domicile
- Les cours de bricolage en magasin et à réserver en ligne

Cette adaptation nécessite de prendre du recul sur ses forces et faiblesses et de bien mesurer les enjeux futurs du secteur d'activité. Il n'est pas toujours évident de tirer profit des nouveaux modes de consommation puisqu'ils représentent un coût potentiel important (développement et maintenance des plateformes) et un manque à gagner (baisse de la consommation auprès des entreprises). L'entreprise doit donner à ses consommateurs l'autonomie qu'ils désirent tout en conservant sa légitimité en proposant une expérience signée de sa marque. "Si l'offre d'une organisation se réduit au point de ne plus être qu'un vague accompagnement de la capacité créative du consommateur, elle disparaît. Ou plus exactement c'est le consommateur qui devient offreur." (Roederer et Filser, 2015, p90).

## CONCLUSION

Le consommateur d'aujourd'hui n'est plus une cible passive mais un acteur à part entière des fonctions marketing de l'entreprise, et de l'économie au sens plus large. L'entreprise a affaire à un client expert, connecté et désireux d'être acteur d'une société plus éthique et responsable. Grâce à internet, son pouvoir est décuplé et il devient partie prenante d'un réseau organisé de consommateurs. Ainsi, les marques subissent une certaine pression qui les oblige à considérer sa cible autrement. Le marketing devient collaboratif avec un client qui peut assurer la communication, la logistique, le transport, le développement de nouvelles offres... Cette nouvelle ère du marketing représente une opportunité intéressante puisque, en impliquant le consommateur dans la création de l'offre, on impacte sa perception de la marque et on obtient un produit qui correspond parfaitement à la demande. Le client est donc créateur de valeur au même titre que l'entreprise. Cependant, l'intégration du client dans le business model est délicat et nécessite d'être bien réfléchi en détails. Il faut analyser comment et à quelle étape le client peut participer, mais surtout en quoi cette implication lui procurera des émotions. L'objectif ultime est d'accompagner le client dans son épanouissement personnel en lui donnant suffisamment d'autonomie tout en restant présent dans son esprit, comme responsable de cette transformation.

Cette mutation du rôle du consommateur amène un certain nombre de risques à ne pas négliger comme nous l'avons vu en dernière partie de ce mémoire. Les marques doivent avant tout être capables d'ajouter de la valeur aux yeux des clients et véhiculer une image forte et authentique, afin de conserver une légitimité sur le marché. Sans quoi, il est probable que les innovations à venir menacent de plus en plus d'entreprises en permettant aux consommateurs d'être davantage autonomes. Quelques entreprises tirent d'ailleurs profit du développement de l'économie collaborative en développant des plateformes dédiées aux particuliers et travailleurs indépendant.

Dans ce contexte, la relation client/marque devient plus égalitaire et le consommateur doit être considéré comme un pair et ami de la marque. La transparence est de mise puisque les

outils de communication actuels amènent les entreprises peu scrupuleuses à être sévèrement exposées à la critique.

La capacité d'adaptation des entreprises est la clé pour réussir sur le long terme. Les outils disponibles grâce aux nouvelles technologies s'affinent continuellement et on peut s'attendre à une accélération des innovations disruptives si on suit la théorie des grappes d'innovations de Joseph Schumpeter. D'autant plus qu'internet facilite la convergence de ces innovations en les rendant visibles dans le monde entier. On peut imaginer que le prochain enjeu sera de déployer correctement le big data et l'intelligence artificielle dans le but de mieux répondre au besoin de personnalisation, sans pour autant perdre la confiance du consommateur en quête de rapports humains.

## BILAN PERSONNEL

Au cours de mes deux années de master en formation continue à l'IAE, j'ai eu l'occasion d'acquérir de nombreuses compétences particulièrement enrichissantes. L'objectif de mon projet était de développer des connaissances théoriques pour compléter mon expérience du terrain et accéder ainsi à des fonctions stratégiques de l'entreprise dans un domaine que j'ai découvert par hasard lors de mon expérience en Angleterre : le marketing digital.

Les apports de cette formation ont largement dépassé mes attentes. Tout d'abord, d'un point de vue apprentissage personnel, les nombreux projets de groupe m'ont permis d'appréhender autrement le travail en équipe grâce aux différents challenges qu'ils comportent : savoir trouver les bonnes sources d'information, faire confiance et respecter les différentes visions de chacun, gérer le temps dans des conditions de pression parfois intenses... J'ai particulièrement apprécié tous les travaux impliquant des recherches importantes, comme ce mémoire par exemple, puisque cela a enrichi ma capacité à avoir un regard critique en confrontant différents points de vue.

En ce qui concerne l'apprentissage professionnel, je me sens désormais plus forte et compétente, grâce à la complémentarité de chaque enseignant et intervenants. Ils m'ont apporté une vision transversale des différentes fonctions marketing. Ca a été un réel plaisir d'apprendre aux côtés de professionnels confrontés aux problématiques du terrain. J'avais, avant d'intégrer ce master, une bonne compréhension des mécanismes de conversion et d'acquisition client mais il me manquait une vision plus large que j'ai désormais acquise.

Je suis impatiente de pouvoir utiliser ce nouveau savoir en entreprise, et bien sûr, le développer davantage grâce à l'expérience. Mon projet reste similaire à celui de départ : je souhaite participer au développement commercial d'une entreprise tout en offrant une expérience client de qualité. Après avoir occupé des postes de commerciale, j'ai pris conscience de l'importance de l'image de marque et du service client dans la réussite sur le long terme et la fidélisation des clients. En ce sens, je vois le digital comme un outil pour étendre ma vision du service client à la totalité de l'entreprise.

# BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. et Vandercammen M. (2012), *Marketing 3.0*, Bruxelles, De Boeck.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. et Vandercammen M. (2017), *Marketing 4.0*, Bruxelles, De Boeck.
- Roederer C. et Filser M. (2015), *Le marketing experiential : vers un marketing de la cocréation*, Paris, Vuibert
- Oettgen F. et W (2004), *Les mutations du consommateur français : comment s'y adapter ?*, Paris, Editions management et société

## Périodiques en anglais

- Fuchs C. et Schreier M. (2011) Customer Empowerment in New Product Development, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28 Issue 1, p17-32.
- Harmeling C., Moffett J., Arnold M., Carlson B. (2017) Toward a theory of customer engagement marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 45 Issue 3, p312-335
- Oguz A. Acar et Puntoni S. (2016) Customer Empowerment in the Digital Age, *Journal of Advertising Research*, Vol. 56 Issue 1, p4-8.
- Gyrd-Jones R et Kornum N. (2013), Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems, *Journal of Business Research*. Vol. 66 Issue 9, p1484-1493.

## Périodiques en français

- Angot J., Lecocq X. et Plé L. (2010), Le client coconcepteur, coproducteur, codistributeur..., *L'Expansion Management Review*, N°136, pages 108 à 121

- Debos F. (2007) Les relations numériques individu-marque, *Document numérique*, vol10, p 63 à 73
- Willart S. (2013), Le VRM : Un nouveau paradigme pour la relation client ? Fondements, principes, opportunités et limites, *Décisions marketing* n°72
- Rouquet A., Reniou F. et Goudarzi K. (2013), Le client « acteur » de l'organisation : Enjeux et perspectives pour les sciences de gestion, *Revue française de gestion*, N° 234, pages 85 à 9
- Imbert G. et Chauvet V. (2013), Faire coproduire le client en conception innovante : Les quatre processus mobilisés par les sociétés de conseil en innovation Guillaume Imbert et Vincent Chauvet Lavoisier, *Revue française de gestion*, N° 234, pages 167 à 183

## SITOGRAPHIE

- Comarketing news. *Le pouvoir des consommateurs augmente et ils sont prêts à s'en servir* [En ligne]. Disponible sur : <https://comarketing-news.fr/le-pouvoir-des-consommateurs-augmente-et-ils-sont-prets-a-sen-servir/> (consulté le 30/04/2019).
- e-marketing. *Où se trouve le vrai pouvoir du consommateur ?* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Ou-se-trouve-le-vrai-pouvoir-du-consommateur--15425-1.htm> (Consulté le 30/04/2019).
- Stratégies. *Bienvenue dans l'ère de la co-création* [En ligne]. Disponible sur : <http://www.strategies.fr/blogs-opinions/idees-tribunes/4005601W/bienvenue-dans-l-ere-de-la-co-creation.html> (Consulté le 30/04/2019).
- Blog du modérateur. *État des lieux 2018 : l'usage d'Internet, des réseaux sociaux et du mobile en France* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/etat-lieux-2018-internet-reseaux-sociaux/> (Consulté le 30/04/2019).
- Blog du modérateur. *Les 50 chiffres à connaître sur les médias sociaux en 2019* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.blogdumoderateur.com/50-chiffres-medias-sociaux-2019/> (Consulté le 30/04/2019).
- 1min30. *La co-création : une expérience gagnante pour les deux parties !* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.1min30.com/co-creation/la-co-creation-une-experience-gagnante-pour-les-deux-parties-79270> (Consulté le 30/04/2019).
- Wikipédia. *Ubérisation* [En ligne]. Disponible sur : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Uberisation> (Consulté le 24/05/2019).
- L'ADN. *Consumer empowerment, la révolution en marche* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/consumer-empowerment-la-revolution-en-marche/> (Consulté le 2/05/2019).
- Accenture. *L'avènement de la marque engagée* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.accenture.com/fr-fr/insights/strategy/brand-purpose> (Consulté le 5/05/2019).
- Relation client mag. *Quels sont les nouveaux critères d'attachement aux marques?* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.relationclientmag.fr/Thematique/customer-marketing-1251/Dossiers/quels-sont-nouveaux-criteres-attachement-marques-337972/les-marques-doivent-passer-discours-actes-337974.htm#> (Consulté le 5/05/2019).

- Ionis brand culture. *Cas n°52 : Leroy Merlin du côté de chez vous ?* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.ionisbrandculture.com/leroy-merlin-du-cote-de-chez-vous--52> (Consulté le 5/05/2019).
- Business lab. *Stratégie communautaire Leroy Merlin* [En ligne]. Disponible sur : <http://www.businesslab.com/portfolio/strategie-communautaire-leroy-merlin/> (Consulté le 5/05/2019).
- LSA Conso. *La stratégie digitale de Leroy Merlin devance celles de Castorama et Mr Bricolage* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lsa-conso.fr/la-strategie-digitale-de-leroy-merlin-devance-celles-de-castorama-et-mr-bricolage,185457> (Consulté le 5/05/2019).
- LSA Conso. *76% des lancements de nouveaux produits échouent lors de leur première année!* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.lsa-conso.fr/76-des-lancements-de-nouveaux-produits-echouent-lors-de-leur-premiere-annee,184041> (Consulté le 20/05/2019).
- Markentive. *Éduquer le prospect : le cas Leroy Merlin* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.markentive.fr/blog/eduquer-le-prospect-le-cas-leroy-merlin/> (Consulté le 05/05/2019).

