

SPECIAL RELATION CLIENT

MERCREDI 25 JUIN 2014

//LESECHOS.FR

TENDANCE // Souvent oubliés, les acteurs de terrain de la relation client (téléopérateurs, vendeurs, techniciens) s'approprient à monter en compétences et en valeur ajoutée. Le but : satisfaire un client devenu multicanal.

La relation client se remet en question face au « consommateur augmenté »

Renault fait de ses concessions des « Renault Stores » et forme ses technico-commerciaux grâce au programme care, « customer approved Renault experience ». Alltricks, qui vend des vélos en ligne, ne recrute que des passionnés de la petite reine pour choyer ses clients (8 personnes sur un effectif de 50 salariés). « Nos clients connaissent nos conseillers par leur prénom », s'amuse Gary Ansens, fondateur de la start-up. Grandes ou petites, ces entreprises semblent n'avoir qu'un seul objectif : la satisfaction du client, voire son enchantement !

Un virage à 180 degrés. Ces dix dernières années, les entreprises

ont surtout cherché à compresser les coûts en externalisant, voire en délocalisant les centres d'appel. Nombre de grandes marques, les opérateurs de télécommunications en tête, finissent par « payer la facture » en termes de qualité d'image perçue, surtout à l'ère de la réputation. Pourtant, sur les marchés grand public comme dans le B to B, les entreprises qui font la course en tête sont, en général, celles qui portent le plus d'attention à la relation client. Comme Zappos, le site américain de chaussures. Au siège de l'entreprise, les collaborateurs n'ont pas de scripts sous les yeux pour répondre et la durée de leurs appels n'est pas

Les serveurs vocaux et logiciels d'analyse sémantique ne suffisent pas à générer l'émotion et le plaisir recherchés par les clients.

limitée. En France, on n'en est pas encore là. La profession s'approprie pourtant à connaître une mue sous l'influence d'un consommateur de plus en plus volatil, connecté et exigeant qui dispose d'une pléthore de nouveaux canaux : le « clic and collect » (en drive ou en magasin), voire le

« flash and pay » (lire ci-dessous). Face à ce consommateur « augmenté », doté de son mobile, il devient donc urgent de mettre en place une relation client à valeur ajoutée, de renforcer la formation, d'améliorer les conditions de travail et la motivation des acteurs de la relation client.

Formation spécifique
C'est l'objectif du tout nouvel Institut national de la relation client (INRC). Réunissant grands donneurs d'ordre, prestataires et syndicats, cet institut travaille notamment à la création d'un cursus de formation spécifique. Le projet pourrait voir le jour dès 2014. — *En France, la relation*

client à distance ne représente que 284.000 emplois. En Grande-Bretagne, c'est quatre fois plus », souligne Eric Lestanguet, son président.

Nécessaires pour optimiser les flux en jeu, qui sont massifs (chez GDF Suez par exemple 3.000 conseillers reçoivent 100.000 demandes de clients par jour), les techniques (serveurs vocaux, logiciels d'analyse sémantique...) ne suffisent pas à générer l'émotion et le plaisir recherchés par les clients.

Si l'on en croit les spécialistes, c'est aux marques et à leurs prestataires des centres d'appels d'investir désormais dans les ressources humaines, d'instaurer

un véritable management de proximité, de proposer des évolutions de carrière dans un métier qui souffre d'une mauvaise image.

Même si de nouveaux outils de la relation client ne cessent d'apparaître comme le chat, il faudra toujours derrière des opérateurs compétents et impliqués. Avec son bouton d'assistance universel, Darty montre la voie. Il suffit de presser ce SOS numérique, plaqué sur le frigo, pour qu'un des 750 conseillers Darty vous rappelle dans la minute ! Derrière le téléphone, l'écran et maintenant le bouton, le contact humain est plus nécessaire que jamais. — *Régine Eveno*

CAS D'ÉCOLE

Comptoir des Cotonniers se mobilise sur tous les supports

La marque de prêt-à-porter s'est dotée depuis deux ans, d'un comité « planning marketing opérationnel » (PMO) afin de tenir un « discours cohérent » aussi bien en boutique que sur Internet.

Pour beaucoup d'enseignes, le consommateur multicanal, sachant zapper avec virtuosité d'un canal à un autre (site, mobile, point de vente) constitue un véritable casse-tête. Pas pour Comptoir des Cotonniers. L'enseigne de prêt-à-porter va jusqu'à étendre le parcours client en lui proposant de nouveaux services, comme le « fast shopping ». Une opération inédite, menée du 28 mai au 17 juin dernier. Ces achats « coup de cœur », que la technologie Powatag et 10.000 surfaces communicantes (abribus notamment) rendaient possibles, « répondaient aux attentes d'instantanéité et d'usages mobiles de nos clientes », affirme Valérie Dassier, directrice e-commerce et CRM de la marque.

Confrontée, comme toutes les entreprises, à la montée en puissance de l'e-commerce, du mobile et des réseaux sociaux, Comptoir des Cotonniers s'est organisé pour assurer, malgré tout, une expérience « sans couture » à sa clientèle premium. L'entreprise, qui se veut « centrée sur le client » et « orientée innovation », s'est dotée depuis deux ans, d'un comité « planning mar-

keting opérationnel » (PMO). C'est le pilier de la coordination mise en place par l'enseigne pour tenir « un discours, cohérent, lisible et complémentaire sur l'ensemble des supports », explique Valérie Dassier. Offrir une expérience omnicanale implique de travailler de manière transversale. C'est ce que font régulièrement les équipes du service clients, du marketing, du merchandising, de la création, du retail, de l'e-commerce, et du mobile qui se rencontrent au sein de ce groupe de travail.

Le service clientèle, est installé sur le même plateau que les stylistes, les équipes CRM et de l'e-business.

Une manière simple de faire partager aux autres acteurs de l'entreprise les remontées clients.

Dans cette palette de points de contact, qui comporte un site de vente (60 % des visiteurs préparent leur achat en magasin), une page Facebook (112.000 fans) et bientôt Twitter... Le centre de gravité reste pourtant le point de vente. C'est dans les 220 boutiques que se nouent les vraies relations de conseil avec les consommatrices. Avec le service clientèle, installé au cœur même



Les achats « coup de cœur », mis en place dernièrement et rendus possibles par la technologie Powatag et 10.000 surfaces communicantes (abribus notamment), « répondaient aux attentes d'instantanéité et d'usages mobiles de nos clientes ». Photo Comptoir des Cotonniers

de l'entreprise. Cette équipe de cinq personnes est présente sur le même plateau que les stylistes, les équipes CRM et de l'e-business. Une manière simple de faire partager aux autres acteurs de l'entreprise les remontées clients. Pour symboliser la proximité avec ses meilleures clientes, Comptoir des Cotonniers invite

enfin ces dernières pendant une journée. Elles passent un jour entier au siège, avec les stylistes, le comité de direction, et dans l'atelier de fabrication. « C'est un vrai moment d'échange sur leurs attentes en matière de produits et de service », conclut la directrice e-commerce et CRM de la marque. — R. E.

Les 9 points clés du parcours de l'entreprise... vers le client

Cohérence, esprit de service et compétences sont essentiels pour offrir une bonne expérience au client.

Partir des valeurs de la marque

« Beaucoup d'entreprises définissent leurs valeurs. Elles ont plus de mal à définir ce qu'elles veulent offrir à leurs clients », constate Lionel Meyer, fondateur de Luxury Attitude et de Customer Expérience. Venu du luxe, celui-ci propose aux entreprises ce qu'il appelle le « design de service ». « Il s'agit de mettre en phase les standards professionnels de la relation client avec l'ADN de la marque. » Cette identité se traduit par des « signatures », ces petites attentions par lesquelles une marque se distingue des autres.

Insuffler un « esprit de service », dans toutes les fonctions de l'entreprise

Et pas seulement celles qui sont au contact du client. « Tous les acteurs sans exception, qu'ils soient en front ou en back-office jouent un rôle important dans la perception que les clients ont de l'entreprise », explique Xavier Querat-Hément, directeur qualité du Groupe La Poste. Y compris un maillon souvent négligé : celui qui livre le colis.

Valoriser les acteurs de la relation client

C'est là qu'entre en jeu la notion de « symétrie des attentions », chère à Xavier Querat-Hément, auteur d'un ouvrage sur ce thème. Traduisez par : « des employés heureux font des clients heureux ».

Faire monter en compétences et former tous

ceux qui sont face aux clients

Les téléopérateurs, les vendeurs, les conseillers, les techniciens, les responsables de SAV. Bref, tous ceux qui sont sur le front, en direct ou à distance, en interne ou chez les prestataires.

Responsabiliser les conseillers et les téléopérateurs
Pour que les opérateurs de la hotline puissent faire réellement du sur-mesure, ils ont besoin d'autonomie. Halte aux réponses dictées exclusivement par des scripts, ou aux appels téléphoniques minutés.

Recruter des profils « service orienté »

Avoir de l'empathie, savoir écouter, prendre des initiatives pour aller au-devant des attentes des clients, c'est d'abord une question d'aptitude naturelle.

Savoir piloter la relation client en interne comme en externe

Chez GDF Suez, par exemple, une quarantaine d'experts, diplômés (Centrale...), ont cette fonction de « tour de contrôle » des flux (appels, mail...).

S'assurer de la cohérence de l'expérience client

Il faut pour cela éviter de projeter la complexité des processus internes sur le client et partager tout l'historique du client avec l'ensemble des services en contact avec lui. Plus facile à dire qu'à faire toutefois.

Et pourquoi ne pas créer la fonction de responsable de l'expérience client ?

Air France l'a fait. Cette fonction support, hors hiérarchie, doit veiller à la continuité de l'expérience client. Sans trou d'air ! ■

PANORAMA // Afin que les consommateurs gardent une impression « mémorable » de leurs achats, trois facteurs sont importants : le plaisir et l'émotion ressentis, le produit lui-même et l'humanisation de la relation client. Explications avec le baromètre de Teleperformance sur la valeur de l'expérience client, dont « Les Echos » sont partenaires.

Les meilleures expériences client ? Celles qui génèrent le plus d'émotion

Pour cette deuxième édition du baromètre, nous avons voulu mesurer la valeur de l'expérience client [1], explique Hélène Campourcy, directrice marketing et innovation de Teleperformance. Quelle perception ont les Français de ce moment clé qu'est l'acte d'achat ? Quels sont pour eux, les meilleurs et les pires moments ? Et ce, quelle que soit la nature du parcours d'achat : une séance de cinéma, un achat sur Internet, la souscription d'un contrat d'assurance, ou la location d'une voiture, le spectre de l'enquête est large. Il s'agit de définir ce qui peut générer l'enchantement du consommateur ou au contraire sa déception lors d'une interaction avec la marque.

Concrètement, GN Research, filiale du groupe Teleperformance, a interrogé 3.000 personnes (1) sur les achats qu'elles avaient réalisés ces trois derniers mois. « Nous avons pu analyser 22.000 expériences d'achat, qui concernaient 400 marques et décrypter 16 secteurs », précise Simon Pioche, PDG de GN Research. Première conclusion ? Interrogés sur ce qu'ils ont ressenti au moment

de l'achat, les Français manifestent surtout... de l'indifférence. 64 % des personnes interrogées ont vécu une expérience neutre. 16 % se disent déçus et en gardent de « mauvais souvenirs », voire un sentiment d'abandon. Seuls 20 % déclarent avoir vécu une excellente expérience.

La high-tech au top, les « telco » en berne

Deuxième enseignement : une petite minorité garde tout de même un souvenir mémorable de leurs achats (8 % des réponses). Quand c'est le cas, c'est grâce à l'émotion et au plaisir (« physical evidence ») que cette expérience génère. Avec un score de 36 %, c'est ce qui vient en premier à l'esprit des consommateurs, devant le produit lui-même (20 %) et le contact humain (9 %). « C'est le trio de tête de l'excellence dans la relation client », constate Simon Pioche, PDG de GN Research, les prix ne venant qu'en quatrième position (15 %). Autre fait notable, le score relativement faible des promotions (8 %), dont l'impact n'est pas aussi élevé qu'on pourrait s'attendre en temps de crise.

Le parcours d'achat analysé au travers des 7 P

Pour ce baromètre, GN Research a interrogé du 28 mai au 4 juin 3.000 personnes (femmes et hommes de 18 ans et plus) sur les achats qu'elles avaient réalisés les trois derniers mois. Leur perception a été passée au crible des 7 P. **P** comme produit, **p**rix, **p**eople (humanisation de la relation client), **p**romotion, « **p**hysical evidence » (l'émotion née d'une interaction physique : la vitrine d'un magasin, la navigation sur un site par exemple), **p**rocess (d'achat, place (magasin)). Elles devaient répondre aussi à des questions complémentaires telles que : Quel souvenir gardez-vous de cette expérience ?

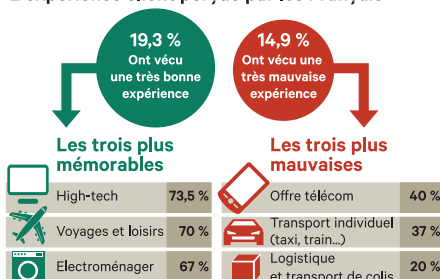
Enfin, tous les secteurs ne sont pas logés à la même enseigne. Trois d'entre eux offrent la meilleure expérience client et

méritent de ce fait de figurer sur le podium. Il s'agit du secteur high-tech (74 %), des voyages et loisirs (70 %) et de l'électroménager (67 %). Ce dernier résultat est plus surprenant. Acheter une machine à laver n'est pas a priori aussi glamour qu'acquiescer le dernier gadget à la mode ou que choisir ses vacances. Côté flops, le classement pointe du doigt les « telco », qui ne génèrent que 40 % d'expériences qualifiées de mémorables. Vient ensuite les transports (37 %) et enfin, bon dernier, la logistique-livraison de colis (20 %). Un maillon crucial pour les marques.

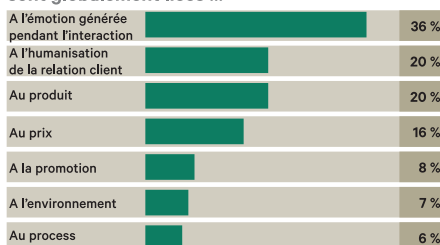
Quel que soit le secteur concerné, « l'expérience client est un levier de différenciation pour les marques. C'est aussi un indicateur sur la prédictibilité d'achat ou de rachat », souligne Hélène Campourcy. Alors que les consommateurs se montrent plus exigeants vis-à-vis des marques, qu'ils peuvent passer en un clic (quand il s'agit d'Internet) à la concurrence, laisser un mauvais souvenir dans leurs mémoires devient un risque majeur : celui de perdre ce client.

— Régine Eveno

L'expérience client perçue par les Français



Les meilleures expériences individuelles sont globalement liées...



(1) Corrélée à la mesure de la satisfaction client, le « customer effort score », à l'indice de recommandation et à l'indice d'expérience client.

LES ECHOS // SOURCE : TELEPERFORMANCE ET GN RESEARCH

Ce que les clients apprécient... ou pas : zoom sur quatre secteurs

Les produits cosmétiques et de beauté Index + 23

Acheter un parfum ou une crème de beauté est un acte satisfaisant pour les consommateurs (pour 55 % des personnes interrogées, cet achat répond à leur besoin). L'expérience engendre un bouche-à-oreille en faveur des enseignes. L'indice de recommandation (+ 19) montre que ceux qui recommandent cet achat sont plus nombreux que ceux qui le déconseillent. L'achat de produits cosmétiques et de beauté arrive en tête par sa simplicité et sa fluidité. Son indice d'effort (49 %) indique qu'un client sur deux se trouve en situation de moindre effort. Parmi les canaux d'achat, le face-à-face en magasin prédomine (64 %). Mais le online est aussi devenu monnaie courante (29 %).



Lydie Lacampourcy/REA

Les produits high-tech Index + 17

L'achat des derniers gadgets électroniques à la mode est synonyme de plaisir pour les Français. 54 % des personnes interrogées estiment que ce type d'achat leur apporte entière satisfaction. Reste que le parcours d'achat reste très complexe. Il nécessite un parcours d'effort élevé (64 %). Le secteur a tout intérêt à utiliser cette marge de manœuvre pour améliorer la simplicité et la facilité de l'expérience d'achat. Les produits high-tech s'achètent majoritairement sur le canal online (49 %). Sans surprise. Mais le face-à-face intervient dans 44 % des cas.



Lydie Lacampourcy/REA

Jardinage et bricolage Index + 10

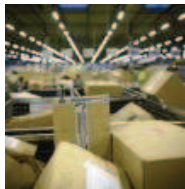
Acheter une perceuse ou de nouvelles fenêtres n'est pas tout à fait aussi glamour que de choisir un parfum ! Cet achat pragmatique entraîne un sentiment moyen de satisfaction (49 % d'indice de satisfaction). Peu de consommateurs en font la promotion. Le processus d'achat n'est pas simple : 6 personnes sur 10 se retrouvent dans une situation d'effort important (labyrinthe ou tunnel d'achat). Mais l'Index reste positif (+ 10) dans la mesure où la finalité de l'achat est remplie et où le client n'est pas en attente d'une expérience « extraordinaire ». Pour leurs achats de bricolage, les Français pratiquent (92 %) et préfèrent (87 %) le face-à-face.



Pascal Stiller/REA

Logistique et transports Index - 1

Contrairement aux autres secteurs, celui de la logistique et des transports bascule dans le négatif avec un Index de - 1. Le manque de suivi et la lenteur d'exécution des opérations cristallisent les reproches. Près de 7 personnes sur 10 estiment que cette expérience ne répond pas à leurs besoins... Le processus d'achat implique des efforts importants pour le client : trop d'attente, trop de lenteur, mauvais suivi de colis... (64 % d'indice d'effort). Les consommateurs passent surtout par le face-à-face (60 %). Mais ils souhaitent un développement du online (42 %).



Denis Allard/REA

Décryptage : l'Index en bref

Pour faire ressortir les facteurs à l'origine des expériences client réussies, Teleperformance s'est fondé sur un indicateur agrégé, l'Index (pour « indice de l'expérience client »). Celui-ci synthétise la satisfaction du client, son « enchantement » et la simplicité et la facilité

de l'expérience, mesurée par le taux d'efforts fournis par le client lors du processus d'achat. L'enquête permet d'établir également par quels canaux ces achats ont été réalisés (face à face, en ligne, téléphone...) et ceux que les consommateurs choisiraient de préférence.



... ou les 4 ?

RCS Paris B 350 27748



Profitez du plus grand choix de quotidiens et magazines à lire sur tablette, smartphone et ordinateur. Construisez-vous une offre sur mesure : vous êtes libre de choisir, libre de changer.

ePresse.fr
Lisez. En toute liberté.

INTERVIEW // MARIE-ANNE DUJARIER Sociologue*

« Le client accepte de travailler avec les marques pour trouver de la reconnaissance »

- La sociologue analyse les enjeux d'une nouvelle division du travail...
- ... où le client assume une part croissante de la création de valeur.

En quoi le client travaille-t-il quand il consomme ?

Son travail prend différentes formes. La première est une extension du self-service que j'appelle l'« autoproduction dirigée ». Elle transfère sur le client des tâches productives simples, notamment par des systèmes électroniques comme l'« e-ticketing » ou le « self-scanning ». Une deuxième consiste à capter, dans un but lucratif, des productions bénévoles fournies parfois avec enthousiasme par les consommateurs. C'est la technique dite de « crowdsourcing », l'« approvisionnement par la foule » en données personnelles, mais aussi en images, en textes, en opinions... voire en collaboration à des projets de design ou de recherche.

Quels arguments les entreprises avancent-elles pour le convaincre ?

Dans le premier cas, le client est le plus souvent contraint d'accepter la nouvelle division du travail, parce qu'elle est un choix du fournisseur. L'autre forme est très délicate, puisqu'il s'agit plutôt d'une activité volontaire. Les clients l'acceptent pour toutes les raisons qui font que l'on ne travaille pas uniquement pour l'argent : la possibilité de produire une tâche intéressante, ou déployer des compétences, trouver de la reconnaissance et une socialisation.

Peut-on encore parler de relation client quand la prestation est assurée par le consommateur ou une machine ?

C'est un autre type de relation. Dans l'autoproduction dirigée, le couple professionnel-client est le plus souvent remplacé par un triangle formé par la machine, le client et un autre type de professionnel qui ne fait plus le travail, mais contrôle — on voit par exemple se multiplier les vigiles — et encadre l'activité du consommateur, le forme à travailler. Mais si la relation entre fournisseur et client se



Pour Marie-Anne Dujarier, « le rapport de force entre fournisseur et consommateur est très largement favorable au premier. En contestant, le client prend le risque de se désocialiser : quand on ne joue plus le jeu, on se marginalise ». Photo Pierre Mercklé

réduit, le rapport social perdure. Cela donne lieu à des scènes amusantes. Dans les gares, des gens insultent les bornes parce qu'ils n'arrivent pas à en sortir leurs billets. Cela montre qu'il n'y a plus d'interactions dans lesquelles négocier et exprimer sa colère, mais que le rapport social est toujours là.

La notion de satisfaction du client a-t-elle disparu dans ce nouveau système ? Les discours managériaux et publicitaires ne cessent de par-

ler du client roi et de la vocation de l'entreprise à le satisfaire au-delà de ses espérances. Mais la pratique marketing est toute entière tournée vers l'obtention de bénéfices pour la firme. C'est une difficulté pour le consommateur. La contradiction entre le discours théorique et les dispositifs concrets génère encore un travail.

Le travail du consommateur crée des laissés-pour-compte (clients peu à l'aise avec les technologies, illettrés, etc.).

Les entreprises prennent donc le risque de s'en couper ?

Elles s'exposent à ce que ceux qui n'arrivent pas à réaliser les tâches soient exclus du marché. Quelqu'un qui échoue à acheter un ticket ou à mettre à jour son passe Navigo est obligé de tricher. Cela crée des comportements déviant involontaires. Les entreprises qui jugent les conséquences financières importantes peuvent désigner des professionnels pour aider les consommateurs à travailler. Les réactions varient selon les secteurs et leurs enjeux économiques.

« Si la relation entre fournisseur et client se réduit, le rapport social perdure. »

Les clients semblent rarement s'opposer au travail qui leur est imposé...

Les formes de résistance sont en tout cas essentiellement individuelles aujourd'hui. Le rapport de force entre fournisseur et consommateur est pourtant très largement favorable au premier. En contestant, le client prend le risque de se désocialiser : quand on ne joue plus le jeu, on se marginalise. On voit toutefois apparaître des collectifs qui se battent pour faire qualifier l'activité productive des consommateurs comme un travail, qu'il s'agisse de faire reconnaître la participation aux jeux de téléalité comme travail dissimulé ou de s'opposer à la marchandisation des données privées. Ces questions-là font l'objet de débats sociaux et sont en pleine évolution.

Propos recueillis par Alexia Eychenne

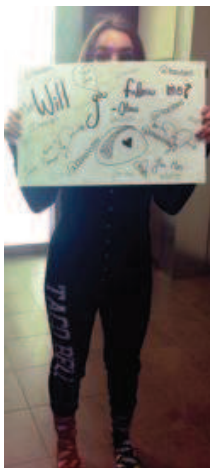
*Auteur du « Travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons ».

Marketing participatif : jusqu'où peut-on aller ?

Internet et les nouvelles technologies multiplient les possibilités de mettre les consommateurs à contribution. Conseils pour ne pas risquer un retour de bâton.

Conception du produit, participation à la stratégie, gestion du SAV... La cocréation promet d'entrouvrir les portes de l'entreprise au client. « Si on appelle le consommateur à coproduire, il faut lui donner un réel pouvoir », estime Eric Vernette, enseignant-chercheur en marketing à l'IAE Toulouse et à l'université Toulouse-I. Attention donc aux fausses promesses. « Certaines entreprises, en France notamment, appellent cocréation des études de marché déguisées », observe Francis Gouillart, président du cabinet ECC Partnership.

Or « un désenchantement apparaît quand l'opération reste au stade de l'animation de communauté et ne remonte pas jusqu'à la conception », poursuit Francis Gouillart. Il naît aussi en cas de décalage entre le discours de la marque et l'usage réel des contributions issues de ce marketing participatif. Maître de conférences à l'IAE de La Réunion, Julie Leroy a analysé



Sur Twitter, Taco Bell est passé maître dans l'art des tweets décalés et de la communication avec son million de « followers » (ci-dessus, la « beauty guru » Alexa Losey). Photo @alexalosey

le revers subi par Fon, un réseau wi-fi fondé sur le partage de bande passante entre internautes. « Tout fonctionnait bien jusqu'au jour où des géants d'Internet sont entrés au capital, explique-t-elle. Fon a basculé dans une dimension commerciale qui a coupé le dialogue entre les dirigeants et la communauté de passionnés. »

La question centrale de la rétribution

La cocréation pose aussi la question de la rétribution. Elle reste souvent symbolique. « C'est le modèle Microsoft, avec ses « most valuable professionals » », note Francis Gouillart. Ces mordu de technologie « travaillent pour la seule crédibilité que donne l'investiture de l'entreprise », poursuit l'expert. Julie Leroy cite aussi le cas de Taco Bell, maître dans l'art des tweets décalés à son million de « followers » : « Une réponse du « community manager » est alors considérée par le client comme une récompense à sa participation. »

Mais si le goût du jeu et l'envie de reconnaissance expliquent en partie l'intérêt des clients à cocréer, « la motivation de certains s'épuise sans contrepartie financière »,

prévoit Eric Vernette. « Les plus expérimentés ou les « lead users » utilisent le levier de la cocréation pour se faire connaître. Cette professionnalisation pose la question du travail gratuit, avance le chercheur. Les entreprises doivent cesser de penser qu'elles peuvent s'en tirer avec quelques coûts de fonctionnement. » Les groupes les plus en pointe dans la cocréation ont franchi le pas. Le danois Lego verse par exemple 1 % du chiffre d'affaires sur les ventes aux internautes dont les idées de figurines sont commercialisées. Payer règle aussi le volet juridique : l'argent est versé contre la cession des droits.

Reste le cas où le client n'a d'autre choix que de participer pour consommer. « Les entreprises low cost, d'Ikea à easyJet, proposent en échange un service moins cher », note Eric Vernette. D'autres, non : le libre-service des stations essence n'est plus la contrepartie d'un carburant à prix réduit, le « self-scanning » en caisse ne donne pas droit à promotion, etc. « On tombe alors dans une manipulation, conclut-il, car la société ne fait que capter de la valeur au détriment du consommateur. » — A. E.

Trois exemples de collaboration entre entreprise et consommateur



Nike : sourcer les besoins

Lancée en 2006 par un partenariat avec Apple qui permettait aux chaussures de sport de communiquer avec l'iPod, la plate-forme Nike+ a élargi depuis ses fonctionnalités. Les fans de course y partagent performances, itinéraires et défis entre passionnés. Grâce aux objets connectés — bracelets, montres, etc. —, ils publient une masse d'informations sur leurs usages et leurs besoins, que Nike exploite pour proposer des applications.



Nivea : concevoir le produit

Nivea a conçu son déodorant Invisible for Black & White grâce à un va-et-vient entre les consommateurs et ses équipes de développement. C'est en analysant la parole des internautes sur les blogs et les forums que le groupe a identifié l'intérêt pour un déodorant « sans tâche ». Nivea a mobilisé sa R&D pour proposer des solutions, sélectionnées ensuite par la communauté jusqu'à la conception du produit.



Procter & Gamble : améliorer l'existant

Procter & Gamble s'est imposé comme une référence en matière de cocréation grâce à son site Connect & Develop. La multinationale de l'hygiène y publie des descriptions minutieuses de ses besoins en innovation, par exemple une formule pour blanchir les dents sans eau oxygénée. Les internautes sont appelés à soumettre leurs idées. Les propositions retenues sont rémunérées au cas par cas.