

# Le client acteur de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion

Aurélien Rouquet, Fanny Reniou, Kiane Goudarzi

► **To cite this version:**

Aurélien Rouquet, Fanny Reniou, Kiane Goudarzi. Le client acteur de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2013, 39 (234), pp.85-98. 10.3166/RFG.234.85-98 . hal-01123721

**HAL Id: hal-01123721**

**<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01123721>**

Submitted on 4 Mar 2016

**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.

# **Le client acteur de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion**

Aurélien Rouquet

Reims Management School – CMAC et CRET-LOG (Aix-Marseille Université)

[aurelien.rouquet@reims-ms.fr](mailto:aurelien.rouquet@reims-ms.fr)

Fanny Reniou

Université Paris-Est Créteil – Institut de Recherche en Gestion

[fanny.reniou@u-pec.fr](mailto:fanny.reniou@u-pec.fr)

Kiane Goudarzi

Aix Marseille Université, IAE Aix-en-Provence – CERGAM (EA 4225) et

Reims Management School - CMAC

[kiane.goudarzi@iae-aix.com](mailto:kiane.goudarzi@iae-aix.com)

# **Le client « acteur » de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion**

**Résumé :** De nombreux courants du marketing soulignent le rôle de plus en plus actif joué par les clients dans les organisations. Ce rôle d'acteur du client soulève cependant plusieurs questions qui concernent les sciences de gestion au sens large, que cet article se propose de discuter. Cinq aspects sont notamment abordés : 1) les *fonctions* que les clients peuvent jouer dans les organisations ; 2) les *configurations* que les organisations peuvent adopter pour faire avec leurs clients ; 3) la *performance* des actions organisées qui sont menées avec les clients ; 4) les *techniques* pouvant être utilisées pour manager les clients ; 5) les enjeux *stratégiques* soulevés par le rôle actif du client dans les organisations.

## **The customer “actor” of organization: challenges and perspectives for Management Science**

**Abstract:** There are many strands of marketing research that stress the increasingly active role played by customers within organizations. This role of the customer as an actor raises several questions for Management Science. This article discusses five of these questions: 1) the *functions* that customers can carry out in organizations; 2) the *configurations* that organizations can adopt to act with their customers; 3) the *performance* of organized action carried out with customers; 4) the *techniques* that can be used to manage customers; 5) the *strategic issues* raised by the active role of the customers within organizations.

Le monde social est parfois décrit comme une représentation théâtrale où sont mis en scène des acteurs jouant un rôle (Goffman, 1959). Si cette vision est depuis longtemps utilisée en sciences de gestion pour analyser le rôle des employés de l'organisation, elle peut aujourd'hui être mobilisée pour décrire le rôle des clients. Les organisations sont en effet de plus en plus nombreuses à leur confier un rôle actif. En plus de participer à la réalisation de son service (Langeard et *al.*, 1979), le client est invité à fabriquer lui-même ses produits (Troye et Supphellen, 2012) ; à concevoir pour sa marque favorite des publicités (Berthon et *al.*, 2008) ; à financer des projets créatifs par le *crowdfunding* (Ordanini et *al.*, 2011), etc. Si elle n'est pas nouvelle, cette activité du client, voire sa « mise au travail » (Dujarier, 2008), s'est fortement intensifiée au cours des dernières années. Initiée dans un contexte de crise et de recherche de productivité, elle s'est largement accrue avec le développement d'internet, qui permet plus facilement aux clients et aux organisations d'interagir (Prahalad et Ramaswamy, 2003).

Ce rôle actif du client dans la vie des organisations est aujourd'hui clairement pris en compte par de nombreux courants en marketing : le marketing des services, qui repose sur l'idée que le client co-produit le service (Lovelock et Young, 1979 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Bendapudi et Leone, 2003) a été pionnier en la matière ; le management de l'innovation et en particulier les travaux sur les *lead users*, ont mis en évidence le rôle créatif et avant-gardiste de certains consommateurs (von Hippel, 1986 ; Thomke et von Hippel, 2002) ; les recherches récentes sur la *service-dominant* logique (SDL) (Vargo et Lusch, 2004 ; 2008) font elles-aussi du client un co-créateur de valeur. Pris ensemble, ces courants constituent potentiellement un nouveau paradigme pour le marketing. Après le marketing relationnel et le marketing expérientiel, on entrerait ainsi dans l'ère du marketing collaboratif (Cova et Cova, 2009).

Dès lors que l'on considère le client comme un acteur de l'organisation, cela soulève cependant des questions qui ne relèvent plus seulement du marketing mais des sciences de gestion au sens large. Dans ce cadre, ce dossier consacré au client « acteur » de l'organisation

invite ainsi les diverses disciplines des sciences de gestion (marketing, stratégie, finance, comptabilité, contrôle de gestion, logistique, systèmes d'information, ressources humaines, entrepreneuriat, etc.) à s'interroger sur ce nouveau rôle du client. Précisément, l'enjeu pour les chercheurs en sciences de gestion est de reprendre à leur compte l'idée ancienne de Chester Barnard (1948), selon laquelle les clients doivent être vus comme des membres des organisations, et d'étudier les conséquences que cela peut avoir pour leur discipline.

Dans cette introduction, notre but n'est pas de passer en revue les nombreux travaux sur le rôle actif des clients, notamment en marketing, mais de les resituer dans une perspective organisationnelle plus large, afin d'éclairer les questions qui se posent aux sciences de gestion. Pour cela, nous adoptons une distinction classique entre l'organisation comme objet et l'organisation comme processus (Weick, 1969 ; Hatchuel, 2000). Dans une première partie, nous analysons ainsi le rôle du client au sein des collectifs organisationnels, c'est-à-dire comme *un acteur des organisations*. Dans une seconde partie, nous analysons le rôle du client au sein de l'action organisatrice, c'est-à-dire comme *un acteur de l'organisation*. Quelle que soit la perspective organisationnelle adoptée, elle fait du client un *acteur de l'environnement stratégique*, ce qui soulève plusieurs enjeux stratégiques, discutés dans une troisième partie.

## **1. LE CLIENT, ACTEUR DES ORGANISATIONS**

Le rôle du client peut d'abord être analysé du point de vue des collectifs que constituent les organisations. Cette lecture, qui trouve sa filiation dans les travaux de Henri Fayol (1916) et Max Weber (1921), soulève alors deux questions. La première est celle des différentes *fonctions* que les clients peuvent assurer au sein des collectifs organisationnels (1.1). La seconde, qui découle de la précédente, est celle des types de *configurations* que les organisations peuvent adopter pour faire avec leurs clients (1.2.).

## 1.1. Quelles fonctions pour les clients dans les organisations ?

A partir du moment où le client est considéré comme un acteur de l'organisation, la question des fonctions qu'il peut jouer dans le collectif organisationnel est soulevée. Afin d'aborder cette question, la littérature en marketing a notamment suggéré que le client pouvait prendre en charge des *activités* dévolues traditionnellement à une organisation. C'est ainsi l'idée à la source des termes de co-producteur (Lovelock et Young, 1979 ; Eiglier et Langeard, 1987) et de co-créateur (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; Vargo et Lusch, 2004), qui sont les termes les plus répandus aujourd'hui. Depuis quelques années, on assiste cependant plus largement à une profusion de termes en co-, au sein de recherches qui analysent le rôle joué par les clients au sein des différentes activités de la chaîne de valeur. Les travaux parlent ainsi : de co-innovation, quand il s'agit d'impliquer des clients créatifs dans les activités de conception de nouveaux produits ou services (Buur et Matthews, 2008) ; de co-conception et co-design, pour évoquer l'intervention du client dans la création et la personnalisation de son offre (Merle, 2007) ; de co-promotion, pour désigner la production par les consommateurs de visuels ou films de campagnes publicitaires (Muniz et Shau, 2007 ; Cova, 2008), etc.

Cette profusion terminologique entraîne logiquement une confusion conceptuelle. Celle-ci, apparaît d'autant plus grande que d'autres formes de métaphores sont également utilisées pour caractériser et analyser les fonctions jouées par les clients dans les organisations. D'une part, plusieurs recherches proposent de considérer que le client remplit la fonction d'un *employé* de l'organisation (Mills et Morris, 1986 ; Johnston, 1989). D'autre part, des recherches, plus récentes, développent l'idée que le client peut désormais remplir quasiment la fonction d'une *organisation*. Par exemple, certains auteurs proposent de considérer le client comme un industriel (Sampson, 2000), ou comme un fournisseur (Sampson et Spring, 2012).

On le voit, des recherches permettant de mieux identifier et clarifier l'espace des fonctions que peuvent jouer les clients dans les organisations semblent nécessaires. D'autant que la

littérature en marketing s'est notamment focalisée sur les fonctions que les clients peuvent remplir sur le plan... marketing (Reniou, 2009 ; Vernet et Tissier-Desbordes, 2012). On en sait ainsi beaucoup sur la manière dont le client assure la fonction de publicitaire, crée de nouveaux logos, slogans et noms de marque, personnalise ses produits, etc.. On en sait moins sur la manière dont le client peut intervenir dans d'autres activités, comme le contrôle, l'audit, etc. Cela ouvre de nombreuses pistes aux disciplines de la gestion, en attestent les recherches qui ont récemment vu le jour à l'interface finance-marketing sur le *crowdfunding* (Ordanini et al., 2011), ou à l'interface logistique-marketing (Gouzarzi et Rouquet, 2013).

C'est d'ailleurs une piste suivie, au sein de ce dossier, dans l'article de Pénélope Codello-Guijarro, Muriel Jougleux, Carole Camisullis et Mathias Szpirglas. En analysant trois entreprises d'auto-partage, les auteurs montrent que les clients de ce service peuvent assurer à la place des entreprises une partie de la fonction de contrôle. Ce contrôle peut être délégué au client lui-même, ou plus largement à la communauté de clients utilisatrice du service. Les auteurs notent toutefois que le niveau de contrôle qu'une entreprise d'auto-partage choisit de déléguer à ses clients doit être cohérent avec un certain nombre de choix organisationnels. Il semble ainsi qu'il n'y ait pas une bonne manière de faire jouer au client une fonction de contrôle, mais plusieurs, qui doivent être en adéquation avec les *business models* retenus.

## **1.2. Quelles configurations organisationnelles pour faire avec les clients ?**

Au-delà de la fonction jouée par le client, c'est plus largement la question des types de configurations que les organisations peuvent adopter pour faire avec leurs clients qui apparaît essentielle. Sur ce plan, la littérature est étonnement assez peu fournie. Les typologies proposées en marketing restent en effet pour l'essentiel centrées sur le client. Si des travaux permettent de souligner qu'une organisation peut faire varier la nature (Good, 1990 ; Harris et al., 2001) ou l'intensité (Bitner et al., 1997) de la participation des clients, on en sait au final peu sur les types d'organisations qui sont pertinentes dans chacune des situations.

Le marketing n'est cependant pas totalement muet sur les aspects organisationnels. Notamment, plusieurs recherches soulignent que le *servicescape* (Bitner, 1992), c'est-à-dire l'environnement physique au sein duquel est co-produit le service, doit être adapté. L'aménagement de l'espace, les outils de communication, etc., ne devront ainsi pas être les mêmes si le client fait seul en *self-service*, si client et employé produisent le service ensemble en interagissant, ou si l'employé délivre le service tout seul à distance. La littérature en marketing se concentre cependant sur le rôle de l'environnement physique au contact du client, alors que d'autres variables organisationnelles plus en amont semblent devoir être adaptées selon ce que fait le client, comme la localisation des entrepôts ou la conception des produits (Rouquet et *al.*, 2010). Plus largement, peu de recherches discutent explicitement des types de configurations organisationnelles qui peuvent être retenues, en fonction de ce que fait le client. Cette question semble d'autant plus importante que le rôle actif joué par le client est une variable peu prise en compte dans les principales configurations proposées au sein des théories des organisations. Par exemple, l'approche configurationnelle de Mintzberg (1979), qui est sans doute l'une des plus fréquemment citées en management, n'inclut pas le client comme variable déterminante. De la même manière, les travaux sur les *business models* restent centrés sur le coût ou le service, et ne réfléchissent pas en termes de rôle joué par le client (Lecoq et Demil, 2008). Enfin, les différentes configurations de réseaux d'organisations ne font elles aussi pas de place au rôle actif du client (Prahalad et Ramaswamy, 2000).

De ce point de vue, de nombreuses pistes de recherche se dessinent. Quels sont les différents types de configurations organisationnelles possibles pour faire avec le client ? Quelles sont les variables organisationnelles décisives sur lesquelles une organisation peut jouer ? Dans quel contexte est-il pertinent pour une organisation d'adopter tel type de configuration ? Comment adapter les types de configurations aux types de clients ? Comment s'intègrent ces configurations dans le cadre élargi des organisations en réseau ? Ces questions semblent



pourtant d'autant plus importantes que c'est souvent en changeant la répartition des rôles entre ce qu'elles font et ce que font ses clients que les organisations créent des innovations majeures et développent un avantage concurrentiel. C'est le cas des modèles de distribution d'IKEA ou de Dell, des Drives mais aussi des magasins virtuels, etc.

Au sein de ce dossier, cette piste configurationnelle est plus particulièrement approfondie dans l'article de Bernard Cova, Pascale Ezan et Gregorio Fuschillo. Choisisant de réaliser un zoom avant sur le client, les auteurs identifient quatre formes d'auto-production que ce dernier peut déployer en relation avec une organisation. L'auto-production peut ainsi être dirigée, accompagnée, facilitée voire émancipée, en fonction du degré d'intervention plus ou moins fort exercé par l'organisation. L'intérêt de leur analyse est alors de mettre en lumière qu'une baisse de l'intervention de l'organisation se traduit par une participation plus forte de la communauté de clients, et surtout par le développement des compétences du client. Celles-ci s'avèrent indispensables pour qu'il puisse être efficace dans son action d'auto-production.

## **2. LE CLIENT, ACTEUR DE L'ORGANISATION**

Une deuxième lecture organisationnelle du rôle actif des clients se situe non plus au niveau de l'organisation comme collectif, mais au niveau de l'organisation comme processus. Cette lecture, qui trouve sa filiation dans les travaux de Frederick Taylor (1903) soulève deux questions. La première est celle de la performance des actions collectives qui sont menées avec les clients (2.1.). La seconde, liée à la précédente, est celle des techniques qui peuvent être utilisées pour manager les actions collectives qui incluent les clients (2.2.).

### **2.1. Quelle performance de l'action collective avec les clients ?**

A partir du moment où il participe à l'action collective, le client a par définition un impact sur la performance de cette action. Cet impact a été largement discuté en marketing qui identifie plusieurs effets positifs liés à l'inclusion du client. Du point de vue des organisations, faire

participer le client peut être un moyen d'accroître la productivité (Lovelock et Young, 1979) ; de réduire le taux d'échec des nouveaux produits (Thomke et von Hippel, 2002) ; de créer des produits mieux adaptés aux besoins (Hoyer et *al.*, 2010), etc. Du point de vue des clients, le fait d'être actif peut augmenter la satisfaction et la valeur perçue (Cermak et File, 1994), accroître le sentiment de contrôle (Bateson, 1985) et générer du plaisir (Bitner et *al.*, 1997). Ce plaisir est d'autant plus fort que le client est dans un état de *flow*, c'est-à-dire que ses compétences sont mises justement à contribution, en ne suscitant ni ennui ni stress.

Un certain nombre de travaux modèrent toutefois les effets positifs de l'inclusion des clients dans l'action collective. Ils indiquent, dans la lignée des recherches sur les *lead users* (von Hippel, 1986) que ces effets positifs ne peuvent être atteints qu'à condition de bien sélectionner les clients. Par exemple, les clients "émergents" sont considérés comme les plus à même de développer des concepts attirants pour les autres clients (Hoffman et *al.*, 2010). Ils ont en effet une capacité à imaginer les concepts qui devraient être développés pour avoir du succès sur le marché. Par ailleurs, certains clients sont plus « équipés », notamment sur le plan technologique, ce qui peut avoir des effets importants sur leur performance (Cochoy, 2012). Ces travaux soulèvent alors plusieurs questions qui pourraient faire l'objet d'un approfondissement. Ainsi, comment expliquer que certains clients sont plus performants que d'autres ? D'ailleurs, qu'est ce qu'un client performant ? Quels sont les moyens par lesquels peuvent être identifiés puis distingués les clients performants de ceux qui ont des difficultés et qu'il faudrait accompagner ? Comment faire en sorte d'améliorer encore l'action de ces « bons » clients et inversement d'optimiser la performance de ceux qui n'adhèrent pas ou ont des difficultés ? Plus largement, comment évaluer et piloter la performance des clients ?

A côté de ces lectures qui soulignent l'impact positif de la participation des clients à l'action collective, quelques courants, moins nombreux, adoptent une perspective plus critique. D'une part, certains travaux critiquent la mise au travail des clients et soulignent que les individus

risquent d'être doublement exploités, comme clients et salariés (Cova et Dalli, 2009). D'autre part, plusieurs travaux notent que les clients, par leurs comportements, perturbent parfois l'organisation. Ils peuvent ainsi adopter des comportements dysfonctionnels et plus largement toute une série de comportements « déviants » (Moschis et Cox, 1989), c'est-à-dire qui s'écartent de ce qui est attendu par les organisations. La manière dont ces comportements impactent l'action collective mérite cependant d'être approfondie (Suquet, 2011 ; Jougleux et *al.*, 2013). Cela est d'autant plus important que les impacts semblent non négligeables, tant sur le plan économique, que pour les autres clients et le personnel en contact. Par exemple, dans le cas de la participation des clients aux processus d'innovation, Le Nagard et Reniou (2013) soulignent que les personnels de la R&D peuvent souffrir du syndrome du *not invented here*, en ne poussant pas les innovations dont ils ne sont pas à l'origine.

Etant donné les débats importants qui existent sur l'impact de l'inclusion des clients dans l'action collective, il convient sans doute d'étudier plus finement la manière dont l'action des clients se déploie *in vivo* dans les organisations. Dans ce dossier, c'est la perspective adoptée dans l'article de Mathieu Hocquelet. A travers une approche ethnographique, celui-ci montre les contradictions qui émergent dans les hypermarchés en raison de la participation physique toujours plus forte du client. Le rôle actif du client, s'il permet effectivement de diminuer la main d'œuvre nécessaire en rayon, apparaît également avoir pour effet de nuire à la productivité et au travail des salariés chargés des rayons. Ceux-ci doivent en effet faire face au quotidien à des clients qui les ralentissent par leurs questions, qui créent de nombreux désordres dans les rayons en allant prendre les produits les plus frais, qui sont pressants et agressifs, etc. Son analyse met ainsi clairement en lumière que l'inclusion du client dans l'action collective peut avoir des impacts plus qu'ambivalents sur la performance.

## 2.2. Quelles techniques de management de l'action du client ?

Le fait que le client ait un impact sur la performance de l'action collective à laquelle il participe conduit naturellement à soulever la question des techniques qui peuvent être utilisées pour manager son action. Dans cette perspective, la principale suggestion en marketing a été de proposer de manager le client comme un employé, ou employé partiel (Bowen, 1986 ; Mills et Morris, 1986). Puisant dans les techniques de gestion des ressources humaines (Schneider et Bowen, 1995), la littérature souligne dans cet esprit que les organisations doivent : (1) clarifier le rôle des clients, pour que ceux-ci comprennent ce qui est attendu d'eux ; (2) former les clients, pour qu'ils apprennent peu à peu ce qu'ils doivent faire ; (3) motiver les clients, pour qu'ils acceptent de faire ce qui est attendu d'eux ; (4) développer chez les clients un sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation.

Concernant d'abord la clarification du rôle des clients, certains auteurs proposent d'établir des fiches de poste (Schneider et Bowen, 1995), ou de construire des schémas des interactions organisation-client, selon les principes du *blueprint* (Shostack, 1984). Une des difficultés est qu'il peut parfois être délicat d'envisager toutes les situations d'interaction, notamment dans les services très personnalisés. Concernant ensuite la formation des clients, elle peut passer par la communication institutionnelle, mais également par le personnel en contact, qui pourra aider les clients à intégrer le rôle attendu d'eux dans les scripts qui guident leurs actions (Orsingher, 2006). La formation des clients n'est toutefois pas sans soulever des problèmes, notamment lorsque les clients deviennent plus compétents que les salariés (Ezan et Cova, 2008). Concernant les motivations des clients, le marketing les a particulièrement étudiées. Si les clients peuvent apprécier de manière générale d'être acteurs de leur consommation (Firat et al., 1995), ils peuvent être intéressés en particulier par certains aspects : le gain de temps utilitaire dans un *self service*, des *incentives* tangibles comme la baisse des coûts, ou intangibles comme la reconnaissance. En termes de motivation, une question qui se pose a

cependant trait à la possibilité de rémunérer, financièrement, les clients. Dès lors qu'ils sont rémunérés, les clients sont-ils en effet toujours des clients ? Concernant enfin le développement d'un sentiment d'appartenance, la littérature suggère qu'elle peut passer par la socialisation à l'organisation (Goudarzi et Eiglier, 2006). L'enjeu est de faire en sorte que le client incarne l'organisation à la manière des bikers d'Harley Davidson (Schouten et Mc Alexander, 1995). Le développement de ce sentiment d'appartenance peut passer par une forme de démocratie organisationnelle, comme c'est le cas à la Maif où les sociétaires sont invités à voter des décisions.

En complément de ces lectures managériales inspirées des ressources humaines, d'autres lectures mériteraient d'être proposées. Par exemple, des travaux pourraient chercher à savoir si le client peut être managé non comme un employé, mais comme une organisation d'un réseau. Ainsi, est-il possible de piloter l'action des clients comme celles des fournisseurs dans les processus de co-innovation (Le Masson et *al.*, 2006) ? Ou encore de puiser dans des techniques de pilotage des fournisseurs dans les *supply chains* (Fabbe-Costes, 2005). En adoptant ce point de vue, plusieurs techniques managériales pourraient être explorées : la standardisation des systèmes pour faciliter l'interconnexion entre les clients et les organisations ; la mise en place de spécialistes afin d'auditer et de faire progresser l'action des clients ; le développement d'indicateurs de performance pour inciter les clients à s'améliorer ; enfin, la construction de référentiels expliquant les bonnes pratiques aux clients.

Si le management des clients requiert le déploiement par les organisations de plusieurs techniques et outils de gestion (David, 1996), il s'appuie également sur l'élaboration d'outils et de techniques à destination des clients eux-mêmes. Pour les aider à agir, un enjeu est en effet d'équiper les clients (Cochoy, 2012) en leur fournissant une palette d'outils. Des dispositifs tels que les *Self-Service Technologies* permettent ainsi aux individus de produire et de consommer des offres de service sans l'assistance des employés (Meuter et Bitner, 1998).

Des *toolkits* permettent également de concevoir de façon autonome de nouveaux produits (von Hippel, 2001) et facilitent le transfert virtuel de connaissances à l'entreprise (Füller, 2006). Ces différents outils permettent de développer la compétence des clients, et plus largement la compétence de l'organisation, qui apparaît fonction « de la connaissance collective dont dispose le système tout entier » (Prahalad et Ramaswamy, 2000 ; p. 33).

Si de nombreux aspects liés aux techniques de management des clients doivent être creusés, il faut noter que certains clients peuvent développer une véritable résistance à l'égard des techniques, notamment marketing, des organisations (Roux, 2007). Manager les clients suppose ainsi de faire avec ceux qui résistent au fait d'agir avec l'organisation. Dans ce dossier, ces aspects liés au vécu par le client des techniques de management déployées par les organisations sont notamment développés dans l'article de Florence Benoit-Moreau, Audrey Bonnemaizon et Sandrine Cadenat. Les auteurs, en analysant la manière dont le client vit la participation ordinaire (*self-service*, caisse automatique, etc.), identifient cinq registres de vécus, dont certains sont positifs (la participation comme collaboration ou émancipation), et d'autres plus négatifs (la participation résignée ou révoltée). Pour les organisations, l'enjeu est d'être mieux à même d'expliquer aux clients pourquoi ils font ce qu'ils font, et quels avantages ils peuvent en retirer, pour eux et sur les plans sociétal et environnemental.

### **3. LE CLIENT, ACTEUR DE L'ENVIRONNEMENT STRATEGIQUE**

Le rôle de plus en plus actif confié aux clients conduit par définition à faire de ceux-ci des acteurs de l'environnement stratégique des organisations. A ce titre, développer l'action du client n'est pas sans soulever plusieurs enjeux stratégiques. Le premier enjeu est d'éviter que les clients prennent trop de pouvoir sur les organisations (3.1.). Le deuxième enjeu est de faire face au développement d'une éventuelle concurrence de la part des clients (3.2.). Le troisième et dernier enjeu est de parvenir, dans une organisation éclatée en réseau avec ses fournisseurs en amont et avec ses clients en aval, à structurer l'action collective (3.3.).

### **3.1. Pouvoir maîtriser la prise de pouvoir des clients**

Par nature, le fait pour les organisations de faire agir leurs clients amène ceux-ci à développer leurs compétences (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Cette montée en compétences se traduit par un véritable *empowerment* du client (Scott et Jaffe, 1998), c'est-à-dire l'acquisition par le client d'un « pouvoir ». Or, s'il est acteur de l'organisation, le client n'hésitera pas à tirer profit de son pouvoir pour orienter l'action collective (Crozier et Friedberg, 1977). A force de confier des activités aux clients, de les former, de manager leur performance, le risque est ainsi que les clients deviennent en retour difficiles à « manœuvrer » par les organisations. Par exemple, on assiste aujourd'hui à de nombreux cas de « *brand hijack* » (Wipperfurth, 2005), faisant référence aux clients qui détournent et se réapproprient certaines marques.

Faire face à une éventuelle prise de pouvoir des clients semble un enjeu stratégique d'autant plus grand que les clients pourront sans doute à l'avenir de plus en plus aisément s'unir. L'action commune des clients devrait en effet être facilitée par des innovations juridiques en cours de gestation, comme les *class action*, et bien sûr par la diffusion massive d'innovations technologiques comme Internet et les réseaux sociaux. Dans les prochaines années, les clients réunis en communautés virtuelles ou juridiques pourraient ainsi dicter de plus en plus les choix des organisations. A titre d'illustration, en 2010, suite à la réaction très négative de ses clients sur la toile, la marque GAP a dû renoncer à son nouveau logo.

### **3.2. Savoir affronter la concurrence de certains clients**

Plus largement, à partir du moment où les clients sont compétents pour assurer des fonctions traditionnellement dévolues à une organisation, un risque est qu'ils fassent sans les organisations et en deviennent donc des concurrents. Le risque d'autonomisation des clients est notamment accru par le fait que l'on voit de plus en plus des technologies, qui étaient autrefois l'apanage des organisations, devenir accessibles aux clients. Des technologies de traitement de l'information permettent ainsi aux clients d'auto-assembler comme un voyageur

leurs voyages ; des technologies de production comme les imprimantes 3D leur permettent de fabriquer eux-mêmes des produits chez eux ; des technologies de communication (mobiles, réseaux sociaux) facilitent les échanges ou ventes de produits et services entre clients, etc.

Le développement d'une concurrence organisations/clients est un enjeu stratégique d'autant plus grand dans nos sociétés occidentales en crise économique et philosophique. Alors que de plus en plus d'individus ont des difficultés financières et du mal à faire sens d'une vie artificielle, certaines formes d'auto-production ancestrales pourraient être remises au goût du jour (on se fait un potager, on construit soi-même sa maison, etc.). Plus largement, en répondant aux propositions de certaines organisations de prendre à leur compte diverses sous-activités, les clients contribuent à restreindre le marché potentiel d'autres organisations. Ainsi, un *pure player* qui vend des produits par Internet peut faire appel à un prestataire logistique pour livrer les clients. Il peut cependant proposer à ses clients de venir eux-mêmes retirer les produits moins chers, via un système de *Drive*. S'il fait ce choix, cela aura un impact direct sur le marché des prestataires logistiques. En revanche, il convient de noter que l'action du client peut aussi élargir un marché en offrant aux organisations de nouvelles potentialités de développement, comme l'illustre le boom d'entreprises comme Le Bon Coin.

### **3.3. Eviter la dilution de l'organisation**

Enfin, en faisant des clients des acteurs de l'organisation, le risque est de diluer encore plus la notion même d'organisation. A mesure qu'elle s'éclate en aval avec les clients, alors qu'elle est déjà largement éclatée en amont auprès des fournisseurs (Paché et Paraponaris, 2006), l'organisation devient de plus en plus difficile à identifier. Ainsi, l'image qui se dégage pour l'avenir est celle d'organisations composées de réseaux d'acteurs, comprenant à la fois des organisations (industriels, fournisseurs, prestataires de services) et des individus, qui seraient collectivement à l'origine d'offres de produits/services de plus en plus co-conçues, co-produites, co-délivrées, etc. De telles structures organisationnelles verraient les acteurs



s'assembler de manière éphémère, le temps d'un projet ou d'une expérience, et se recomposer régulièrement pour répondre aux problèmes de l'innovation intensive (Le Masson et *al.*, 2006). Il existerait ainsi régulièrement des transferts d'activités à la fois entre les organisations, mais aussi entre les clients et les organisations (Rouquet et *al.*, 2010).

Sur le plan conceptuel, ces réseaux sont encore largement à théoriser. Dans ce cadre, un enjeu semble être de bâtir des théories valables que les acteurs de ces réseaux soient des individus ou des organisations. C'est un aspect soulevé dans ce dossier par l'article de Guillaume Imbert et Vincent Chauvet. Analysant le rôle des sociétés de conseil en innovation auprès des industriels, les auteurs montrent que plusieurs construits développés pour analyser les clients-individus (B2C) peuvent être mobilisés quand les clients sont des organisations (B2B). Par exemple, les processus des sociétés de conseil pour co-créeer des connaissances avec les industriels reposent clairement sur des stratégies de socialisation à leur organisation.

L'enjeu sur le plan théorique sera bien sûr de construire des théories organisationnelles qui ne détruisent pas les bonnes pratiques (Denis et Martinet, 2012), mais les accompagnent. Un tel enjeu est d'autant plus stratégique que de nombreuses questions se posent ici aux praticiens en vue de gérer ces réseaux en émergence. Comment faire collaborer simultanément tous les acteurs disparates de ces réseaux ? Quels outils et processus peuvent être utilisés ? Comment réinventer et reconfigurer sans cesse de tels réseaux, tout en capitalisant les connaissances réparties entre les fournisseurs, les producteurs et les clients ? Comment à la fois contrôler les acteurs de ces réseaux tout en les laissant libres de leurs actions (Bertilsson et Cassinger, 2011) ? On le voit, les questions d'organisation ont encore de beaux jours devant elles.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Barnard C.I., *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge, 1948.

Bateson J., « Perceived control and the service encounter », dans *The Service Encounter. Managing employee/customer interaction in service business*. Czepiel J.A., Solomon M.R. et Surprenant C.F., eds., Lexington, MA: Lexington Books, 1985, 67-72

Bendapudi N. et Leone R.P., « Psychological implications of customer participation in co-production », *Journal of Marketing*, Vol. 67, n°1, 2003, p. 14-28.

Berthon P.R., Pitt L.F. et Campbell C., « AdLib: when consumers create the ad », *California Management Review*, Vol. 50, n° 4, 2008, p. 6-30.

Bertilsson J. et Cassinger C., « Governing consumers through freedom: A theoretical discussion of the co-creation branding paradigm », *Advances in Consumer Research, European Conference Proceedings*, Vol. 9, 2011, p. 412-416.

Bitner M-J, « Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees », *Journal of Marketing*, 56 (April), 1992, p.57-71.

Bitner M.J., Faranda W.T., Hubbert A.R. et Zeithaml V.A., « Customer contributions and roles in service delivery », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, n°3, 1997, p. 193-205.

Bowen D.E., « Managing customers as human resources in service organizations », *Human Resource Management*, Vol. 25, n°3, 1986, p. 371-383.

Buur J. et Matthews B., « Participatory innovation », *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, n°3, 2008, p. 255-273.

Cermak D.S.P. et File K.M., « Customer participation in service specification and delivery », *Journal of Applied Business Research*, Vol. 10, n°2, 1994, p. 90-97.

Cochoy F., *Sociologie d'un curioitif, Smartphone, code- barres 2D, et self marketing*, Le Bord de l'Eau, Lormont, 2012.

Cova B., « Consumer Made », *Décisions Marketing*, Vol. 50, 2008, p. 19-27.

Cova B. et Cova V., « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 24, n°3, 2009, p. 81-100.

Cova B. et Dalli, D., « Working consumers: The next step in marketing theory? », *Marketing Theory*, Vol. 9, n°3, 2009, p. 315-339.

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977.

David A., « Structure et dynamique de l'innovation managériale », *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, N°12, juillet, 43p.

Denis J-P. et Martinet A-C., « Le management, un carré plus que sémantique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 38, n° 228-229, 2012, p. 13-38.

Dujarier M.A., *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte, Paris, 2008.

Eiglier P. et Langeard E., *Servuction. Le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris, 1987.

Ezan P et Cova B., « La confusion des rôles de consommateurs et de producteur dans les communautés de marques : une complicité dangereuse ? », *Décisions Marketing*, n°52, 2008, p. 51-60.

Fabbe-Costes N., « La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, n°156, 2005, p. 151-166.

Fayol H., *Administration Industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1916.

Firat A.F., Dholakia N. et Venkatesh A., « Marketing in a postmodern world », *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n°1, 1995, p. 40-56.

Füller J., « Why consumers engage in virtual new product developments initiated by Producers, » *Advances in Consumer Research*, Vol. 33, n°1, 2006, p. 639-646.

Goffman E., *The presentation of self in everyday life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre, Anchor Books Edition, 1959.

Good D.J. (1990), « Utilizing consumer involvement to market services », *Review of Business*, Vol. 11, n°4, 1990, p. 3-7.

Goudarzi K. et Eiglier P., « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, N° 3, 2006, p. 65-90.

Goudarzi K. et Rouquet A., « Les rôles des clients dans la logistique de distribution des produits », *Décisions Marketing*, n°69, janvier-mars, 2013.

Harris K., Harris R. et Baron S., « Customer participation in retail service: lessons from Brecht », *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 29, n°8/9, 2001, p. 355-366.

Hatchuel A., « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », Chapitre 1, dans David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000.

Hoffman D.L., Kopalle P.K. et Novak T.P., « The “right” consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts », *Journal of Marketing Research*, XLVII, 2010, p. 854-865.

Hoyer W.D., Chandy R., Dorotic M., Krafft M. et Singh S.S., « Consumer cocreation in new product development », *Journal of Service Research*, Vol. 13, n°3, 2010, p. 283.

Johnston R., « The customer as employee », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 9, n°5, 1989, p. 15-23

Jogleux M., Rouquet A. et Suquet J-B., « Les organisations face à la déviance des clients », *Economies et Sociétés, série « Economie et Gestion des Services »*, Vol. 14, n°3/4, 2013, p. 383-399.

Le Masson P., Hatchuel A. et Weil B., *Les processus d'innovation - Conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès, Paris, 2006.

Le Nagard E. et Reniou F., « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, à paraître, 2013.

Lecocq X. et Demil B., « (Re)penser le développement des organisations : les apports du modèle économique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, n°181, 2008, p.113-122.

Lovelock C. et Young R., « Look to consumers to increase productivity », *Harvard Business Review*, Vol. 57, n°3, 1979, p. 168-178.

Merle A., La valeur perçue de la customisation de masse : proposition et test d'un modèle conceptuel intégrateur, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, 2007.

Meuter M.L. et Bitner M.J., « Self-service technologies: extending service frameworks and identifying issues for research », *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 9, 1998, p. 12-19.

Mills P.K. et Morris, J.H., « Customers as "partial" employer of service organizations: Role development in customer participation », *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, 1986, p. 726-735.

Mintzberg H., *Structure et dynamiques des organisations*, Editions d'organisation, 1979.

Moschis G. et Cox D., « Deviant consumer behavior », *Advances in consumer research*, Vol. 16, 1989, p.732-737.

Muniz A.M. et Shau H.J., « The impact of market use of consumer generated content on a brand community », *Advances in Consumer Research*, Vol. 34, 2007, p. 644-645.

Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M. et Parasuraman A., « Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms », *Journal of Service Management*, Vol. 22, n°4, 2011, p. 443-470.

Orsingher C., « Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, n°3, 2006, p. 115-128.

Paché G. et Paraponaris C., *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*, Editions de l'ADREG, <http://asso.nordnet.fr/adreg>, 2006.

Porter M., *L'avantage concurrentiel*, Inter-Editions, Paris, 1986.

Prahalad C.K., et Ramaswamy V., « Co-opting customer competence », *Harvard Business Review*, Vol. 78, n°1, 2000, p. 79-87.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V., « The new frontier of experience innovation », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, n°4, 2003, p. 12-18.

Reniou F., *Opérations participatives des marques : pourquoi et comment faire participer les consommateurs ?*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, décembre 2009.

Rouquet A., Goudarzi K. et Henriquez T., « Le transfert d'activités logistiques entreprise-consommateur : une comparaison des cas IKEA et Auchan Drive », *Logistique et Management*, Vol.18, n°2, 2010, p. 13-25.

Roux D., « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 22, n°4, 2007, p. 59-80.

Sampson S.E., « Customer-supplier duality and bidirectional supply chains in service organizations », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, n°4, 2000, p. 348-364.

Sampson S.E. et Spring M., « Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation », *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, n°4, 2012, p. 30-50.

Scott C. et Jaffe D., *L'empowerment*, Les presses du management, Paris, 1998.

Schneider B. et Bowen D.E., *Winning the service game*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

Shostack G.L., « Designing services that deliver », *Harvard Business Review*, Vol. 62, n°1, 1984, p. 134-135.

Schouten J et McAlexander J.H., «Subcultures of Consumption: an Ethnography of the new bikers », *Journal of Consumer Research*, 1995, Vol. 22, juin, 1995, p.43-61

Suquet J-B., « Introduction au numéro spécial 'Gérer la déviance des clients' », *Gérer et comprendre*, n°105, 2011, p. 4-7.

Taylor F.W., Shop Management, [www.gutenberg.org/ebooks/6464](http://www.gutenberg.org/ebooks/6464)., 1903.

Thomke S., et von Hippel E., « Customers as innovators: a new way to create value », *Harvard Business Review*, Vol. 80, n°4, 2002, p. 74-81.

Troye S.V. et Supphellen M., « Consumer participation in coproduction: 'I made it myself' Effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product », *Journal of Marketing*. Vol. 76, n°2, 2012, p. 33-46.

Vargo S.L. et Lusch R.F., « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 68, n°1, 2004, p. 1-17.

Vargo S.L. et Lusch R.F., « Service dominant logic: continuing the evolution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, n°1, 2008, p. 1-10.

Vernette E. et Tissier Desborde E., « La participation du client, la co-production, la co-création. Un nouvel eldorado pour le marketing ? », *Décisions Marketing*, Vol. 65, 2012, p.5-8.

von Hippel E., « Lead users: a source of novel product concepts », *Management Science*, Vol. 32, n°7, 1986, p. 791-805.

von Hippel E., « Perspective: user toolkits for innovation », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, n°4, 2001, p. 247-257.

Weber M., *Economie et Société*, Plon, Paris, 1921.

Weick K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1969.

Wipperfurth A., *Brand Hijack*, Penguin Group, New York, 2005.