

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 du « 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 différente, 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, où 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 les discours théoriques 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 télé-réalité 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 ».

## 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 tache ». 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.

## 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 Guillaud, 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 Guillaud. 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 Guillaud. Ces mordus 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'épuisera 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.