

Introduction

Apparu dans le domaine du marketing industriel et du marketing des services, le marketing client a connu son véritable essor dans les années 1990 : l'émergence de bases de données clients offrait un nouveau regard sur le consommateur, les logiciels de gestion de la relation client laissaient espérer un calcul de retour sur investissement facile [GAB 14]. Le marketing transactionnel laissait ainsi place au marketing relationnel.

Bien entendu, la réalité s'est avérée un peu plus difficile. Les bases de données ne permettaient pas de capturer toutes les facettes du client, mais un grand nombre de travaux de recherche sont venus enrichir la connaissance de la gestion de la relation client, ses variables centrales (satisfaction, confiance, engagement et qualité de la relation), ses outils et modèles (programmes de fidélité, valeur à vie du client, etc.).

L'usage de l'informatique s'est démocratisé, l'internet grand public s'est largement répandu et une activité numérique a émergé sur la toile. Le client est devenu « augmenté » par le digital, et la relation client également [N'GO 19] !

La data n'a jamais été si facile à collecter. Marketing digital, réseaux sociaux, etc. La panoplie des outils pour les marketers a continué de s'étoffer, écartant parfois les entreprises de la relation humaine : les approches *metric-based* ont parfois pris le pas sur les approches *people-based* avec pour conséquence d'éloigner les clients et les entreprises plutôt que de les rapprocher [JAL 18].

La gestion de la relation client s'est étoffée, professionnalisée, elle s'inscrit dans le management stratégique du management des clients : on parle alors de stratégies clients, pour désigner les choix stratégiques et les arbitrages nécessaires à la prise de décisions pertinentes [VOL 12].

Thème 1 – Territoires et environnement	Chapitre 1. Comment concilier relation client et sobriété ? Une réflexion par la consommation d’objets d’occasion
	Chapitre 2. Relation client et développement durable dans le commerce
	Chapitre 3. Responsabilité sociétale des entreprises et fidélisation
	Chapitre 4. Réinventer le programme de fidélité à l’ère de la RSE : vers un programme de fidélité prosocial
Thème 1-Thème 2	Chapitre 5. Vers davantage de sobriété dans la relation client
Thème 2 – Territoires numériques	Chapitre 6. Les opportunités du métavers pour la relation client
	Chapitre 7. Vers une collecte de données clients transparente et parcimonieuse
Thème 2-Thème 3	Chapitre 8. De la persuasion à la manipulation des clients : le rôle des <i>dark patterns</i>
Thème 3 – Territoires inclusifs et éthiques	Chapitre 9. Consommation numérique et inclusion
	Chapitre 10. Améliorer l’accessibilité effective des services pour les clients vulnérables
	Chapitre 11. L’expérience patient
Thème 3-Thème 4	Chapitre 12. Adopter des comportements de vente éthiques
Thème 4 – Gouvernance des nouveaux territoires	Chapitre 13. La relation client comme facteur de résistance du client : le cas des outils de <i>smart feedback</i>
	Chapitre 14. Relation client dans l’économie sociale et solidaire
	Chapitre 15. Entreprises à mission et stratégie clients : vers une stratégie éducative et d’ <i>empowerment</i> du client ?
Conclusion	Chapitre 16. Management complexe de l’expérience client à multiples parties prenantes

Tableau 1. Organisation de l’ouvrage et contributions aux territoires de stratégie clients

Parallèlement à ces évolutions, l’être humain a aussi commencé à prendre conscience des conséquences de son activité consumériste sur l’exploitation des ressources naturelles [VOL 22]. Des attentes responsables émergent parmi les consommateurs et les entreprises commencent à s’interroger sur leurs pratiques pour intégrer le développement durable et la responsabilité sociétale. Le domaine de la relation client reste cependant relativement perméable à ces évolutions voulues par les clients, accompagnées par les organisations et le plus souvent dictées par l’évolution de l’environnement législatif. Prenons l’exemple du secteur de la mode. Ce secteur a longtemps vécu au rythme des périodes de soldes pour écouler les produits invendus et booster son chiffre d’affaires à travers ces promotions

exceptionnelles. Pourtant, un nombre croissant de marques s’y refusent, tout à la fois pour affirmer leur engagement sociétal, et aussi pour rappeler que leurs produits sont au prix « juste » toute l’année. Il en va de même du Black Friday, opération promotionnelle importée des États-Unis et qui correspond au dernier vendredi du mois de novembre – lendemain de Thanksgiving et premier jour des achats des fêtes de fin d’année. Pour capter ces premières dépenses, les enseignes font des rabais « monstres ». Pourtant, comme vous pourrez le lire dans les chapitres 2, 5 et 15 de cet ouvrage, certaines enseignes n’entrent pas dans ce jeu et justifient leur choix pour les mêmes raisons sociétales et de juste prix que celles évoquées précédemment. Ces initiatives sont le témoin d’un changement de paradigme. À l’image des marques qui s’engagent, les auteurs des différents chapitres présentent les questions posées par l’arrivée de ces questions sociétales et la nécessité pour les marques de transformer leur relation client : non pas pour vendre moins, mais pour mieux répondre aux besoins des clients et des parties prenantes qui les entourent. Parmi ces parties prenantes, les volets environnementaux et sociaux priment dans la réflexion en cours.

Cet ouvrage collectif prend le parti de présenter les nouveaux territoires de la stratégie clients. Nous dégagons quatre thèmes qui ne sont pas exclusifs les uns des autres à l’image des chapitres 5, 8, 12 qui font respectivement le lien entre le thème 1 : « territoires et environnement » et le thème 2 : « territoires numériques » ; le thème 2 et le thème 3 : « territoires inclusifs et éthiques » ; le thème 3 et le thème 4 : « gouvernance des nouveaux territoires ». Le chapitre 16 conclut cet ouvrage en interrogeant le management complexe de l’expérience client à multiples parties prenantes.

Thème 1 – Territoires et environnement

L’évolution accélérée de la situation climatique ces dernières années nous amène collectivement à nous interroger sur nos modes de consommation et les modèles d’affaires de nombreuses organisations. L’évolution de notre consommation peut recouvrir des réalités très diverses : ne plus consommer certains produits et services, consommer moins ou encore consommer mieux. Dans tous les cas, il s’agit tout de même de penser sobriété. Celle-ci, comme l’écrit très justement Valérie Guillard dans le premier chapitre de cet ouvrage, « remet en cause le mode de gestion des entreprises, leur modèle d’affaires, leur stratégie marketing et plus particulièrement la relation client ».

Dès lors, que devient la relation client dans cette transition ? Est-elle un frein ? Peut-elle, au contraire, jouer un rôle moteur ?

Les actions des entreprises en matière de RSE et de relation client sont souvent naissantes et très hétérogènes. Les clients eux-mêmes ont des attentes et des comportements très variés.

Cette variation se retrouve entre individus en lien avec leur degré de sensibilité pro-environnementale mais aussi chez un même individu qui peut avoir un comportement très caméléon en fonction des catégories de produits (faire très attention à la gestion des déchets, mais prendre régulièrement l'avion) ou en fonction de sa posture (consommateur responsable *versus* employé dont le système de rémunération est peu compatible avec des pratiques pro-environnementales).

La question d'une relation client environnementale responsable est éminemment complexe. On a parfois l'impression que chaque bonne action cache le diable ! Les paragraphes suivants illustrent concrètement les injonctions paradoxales qui émergent régulièrement lorsqu'entreprises et consommateurs cherchent à être plus responsables.

La question de la sobriété se pose fortement pour les personnes à pouvoir d'achat élevé qui consomment beaucoup. Elle se pose aussi pour les personnes à faible pouvoir d'achat, qui *de facto* consomment moins mais potentiellement des produits *low cost* fabriqués à l'autre bout du monde, dans des conditions parfois discutables, souvent peu ou mal réparables.

Cependant, décider de retirer des produits de la vente parce qu'ils sont peu éco-responsables peut mener à l'éviction des populations vulnérables de la consommation. Dans le chapitre 2, Sarah Lasri, Lionel Nicod et Valérie Renaudin prennent l'exemple d'une entreprise de bricolage qui fait le choix assumé d'arrêter de vendre des radiateurs « grille-pains », sources de gaspillage énergétique. Ce choix, environnementalement justifié, met cependant de côté des clients pour lesquels le prix bas à l'achat de ces produits reste le seul moyen d'accéder au chauffage.

Le développement des produits de seconde main ou de la location peut sembler être une solution intéressante. On observe toutefois qu'elle pousse parfois à la surconsommation par la déculpabilisation des consommateurs ; lorsque la circulation d'objets de seconde main est organisée par les marques elles-mêmes, ces dernières transforment le plus souvent la vente en bon d'achat... pour des produits neufs, oubliant ainsi la logique de la circularité.

La première partie de l'ouvrage pose donc la question de la compatibilité d'un marketing orienté client avec la transition environnementale que nous devons engager. Le rôle même du marketing dans nos modes de consommation mais également dans des évolutions que nous pourrions juger vertueuses est à révisiter.

Le chapitre 1, proposé par Valérie Guillard, traite du fait que sobriété et marketing relationnel peuvent entrer en tension. Alors que la sobriété vise à consommer mieux et moins, la relation client cherche à créer et entretenir un lien permanent avec les clients et de développer une connaissance fine afin de développer les ventes. Cependant la sobriété

s'attache à des besoins essentiels : lorsque le marketing relationnel peut viser une satisfaction des clients par un niveau de consommation élevé, voire un enfermement dans une relation commerciale. Or, comme le dit très bien Valérie Guillard, « l'optique basée sur les quantités n'est pas celle de la sobriété qui repose sur le moins et le mieux ». Ce chapitre interroge ainsi le modèle d'affaires des entreprises qui surfent sur le marché de la seconde main et l'acceptation des produits d'occasion par les consommateurs. En effet, les produits d'occasion sont porteurs d'une promesse de sobriété et s'inscrivent naturellement dans une démarche circulaire mais les approches marketing visant à faire leur promotion vont parfois à l'encontre des effets recherchés.

Le chapitre 2, proposé par Sarah Lasri, Lionel Nicod et Valérie Renaudin, discute la possibilité d'un nouveau modèle pour les entreprises de la grande distribution afin de trouver un meilleur équilibre entre la rentabilité, l'écologie et le social. Ces auteurs illustrent les transformations qui sont à l'œuvre au sein de l'environnement commercial, témoin du tiraillement des consommateurs partagés entre « le désir de consommer et le besoin de protéger la planète ». Les distributeurs sont le théâtre de paradoxes et au premier chef une opposition entre hyperchoix et sobriété. Pour ces auteurs, il s'agit de mettre l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs et autres partenaires) autour de la table pour repenser avec et pour le client, un nouveau commerce plus durable.

Le chapitre 3, proposé par Didier Louis, Nathalie Fleck et Cindy Lombart, passe en revue les activités de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : les activités philanthropiques, le respect de l'environnement, le respect des consommateurs ou encore le respect des collaborateurs, etc., qui permettent de mettre en avant un ensemble de valeurs et d'objectifs environnementaux et sociaux et de créer, ainsi, des actifs intangibles en termes d'images et de réputation. Ils questionnent ainsi l'impact de la RSE sur la fidélité des clients. Si les clients expriment des attentes en matière de RSE, le fait pour une entreprise de s'engager dans une démarche RSE a-t-il des effets sur la fidélisation de ses clients ? Les travaux présentés permettent de démontrer que les activités philanthropiques des enseignes impactent positivement la fidélité des clients sur des dimensions différentes (transactionnelle, relationnelle, ou hybride) en fonction de la sensibilité à la RSE du client.

Le chapitre 4, proposé par Loubaba Belaoud, Aïda Mimouni-Chaabane et Béatrice Parguel, invite à réinventer le programme de fidélité à l'ère de la RSE. Dispositifs clés de la gestion de la relation client, les programmes de fidélité visent à identifier, récompenser et conserver les clients rentables. S'ils sont posés comme une relation gagnant-gagnant entre l'entreprise et sa clientèle, les programmes de fidélité ont surtout été vus par les entreprises comme un moyen d'augmenter leurs ventes et très peu reliés jusque-là à la RSE. Autrement dit, les programmes de fidélité ne sont souvent vus que sous un angle économique conduisant à en ignorer tout impact environnemental ou social, qu'il soit positif ou

négatif. Ce chapitre invite, ainsi, à réfléchir à comment la responsabilité sociétale des entreprises pourrait offrir aux managers de la fidélité l'opportunité de transformer les programmes en profondeur afin de renouveler leur attractivité tout en dépassant une partie des critiques qui leur sont adressées. Il se propose donc de contribuer à définir les contours de ce que pourrait être un programme de fidélité à l'ère de la RSE en définissant le concept de programme de fidélité prosocial.

Thème 2 – Territoires numériques

La poursuite de la transition numérique de nos économies contribue à faire évoluer la relation client et sa gestion [N'GO 19].

Le chapitre 5, proposé par Jean-Baptiste Welté, Virginie Pez et Isabelle Dabadie est à ce titre un trait d'union parfait entre le thème 1 et ce thème des territoires numériques. Ce chapitre général entend militer pour des pratiques plus responsables de gestion de relation client sans remettre en question leur bien-fondé et leur pertinence dans la grande majorité des cas. Les auteurs s'efforcent de nous faire réfléchir à comment faire « mieux » avec « moins », en prenant en compte de manière impérative et systématique l'impact environnemental et écosystémique des actions mises en œuvre.

Les auteurs proposent de discuter du rôle potentiel des pratiques de relation client dans l'essoufflement systémique de la société de consommation telle qu'organisée aujourd'hui. Ainsi, ils mettent l'accent sur certains paradoxes comme l'effet de rebond, également questionné dans le chapitre 1 de Valérie Guillard « Comment concilier relation client et sobriété ? Une réflexion par la consommation des objets d'occasion ». Amener les individus vers une consommation plus responsable peut leur donner le sentiment d'être autorisés à mobiliser d'autres ressources et donc à aboutir à un effet nul, voire négatif.

Ce chapitre montre également l'effet pernicieux de la transformation digitale avec une pollution « invisible » qui favorise une (sur)consommation qui se voudrait pourtant responsable : surconsommation de data qui démultiplie le besoin en serveurs ; surconsommation logistique (la livraison à domicile est accompagnée dans une proportion très importante de cas par un retour du produit au vendeur). En sus des problématiques écologiques qu'elle cause, la mobilisation d'outils numériques au service de la relation client n'est pas sans effet au plan social. Celle-ci peut en effet entraîner dépossession et déréliction, c'est-à-dire un sentiment d'impuissance et d'abandon exacerbé.

La seconde thématique de l'ouvrage traite donc des territoires numériques et de la transformation de la relation client sous l'effet du numérique.

Cette transformation se caractérise aujourd’hui par de nouveaux supports numériques, tel que le métavers, mais aussi par la problématique de la gestion des données et de la structuration même des sites et des systèmes de collectes de données à travers des design trompeurs, autrement appelés *dark patterns*.

Le chapitre 6, proposé par Catherine Lejealle et Thierry Delécolle, présente les opportunités offertes par le métavers : un nombre croissant d’entreprises investit actuellement dans ces univers virtuels. Ces univers sont persistants et partagés, ils permettent d’interagir avec d’autres personnes sous format avatar, 3D ou 2D. Les plus connus sont Decentraland, Roblox, the Sandbox, Meta ou encore Fortnite. Ainsi, les marques semblent parier sur le fait que ces nouveaux espaces virtuels rencontreront plus de succès que leur grand frère Secondlife. Une des clés du succès sera sans doute la capacité de ces univers virtuels à s’interconnecter, ce qui n’est pas encore le cas. Les auteurs explorent les motivations à conduire ces investissements.

Le chapitre 7, proposé par Tom Villenet, Thierry Delécolle et Grégoire Bothorel, traite de la collecte transparente et parcimonieuse des données. En effet, les nouveaux lieux relationnels digitaux, tels que les métavers cités précédemment, présentent pour les GAFAM et pour les marques l’occasion de collecter de nombreuses données sur les comportements des visiteurs et des acheteurs. La donnée comportementale de l’internaute représente pour les marques un enjeu stratégique pour développer leur chiffre d’affaires et piloter des actions marketing. Cette collecte appelle de nombreux défis. Quel est le rapport des clients/citoyens à leurs données personnelles : réticence, consentement, *privacy paradox*, etc. ? Les entreprises sont-elles égales vis-à-vis de la collecte de données ? Quel cadre réglementaire pour encadrer les pratiques ?

Le chapitre 8, proposé par Florence Jacob, Jeffrey Drouard, Séverine Erhel, Marianne Lumeau et Raphaël Suire est consacré aux méthodes de design trompeuses et constitue le deuxième chapitre trait d’union de cet ouvrage, articulant le passage des territoires numériques à celui des territoires inclusifs et éthiques. La réglementation est une question clé dans ces environnements digitaux. Le *Digital Service Act*¹ vise, par exemple, à protéger les consommateurs de navigations subies du fait de design trompeurs (autrement appelés *dark patterns*). Ces design trompeurs illustrent la volonté de manipuler les clients par certaines plateformes/interfaces numériques et ont vocation à accroître le temps de connexion des clients et favoriser leurs comportements d’achat. En d’autres termes, les *dark patterns* sont au digital ce que les pratiques commerciales trompeuses sont aux échanges *offline*. En effet, si l’un des objectifs recherchés est de capter l’attention de l’internaute afin de collecter le maximum de données, ces *dark patterns* peuvent conduire à ce que les

1. Législation sur les services numériques pour garantir un environnement en ligne sûr et responsable. Voir : https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment_fr.

psychologues appellent un usage problématique d'Internet. Parallèlement, il est possible de sensibiliser et former les utilisateurs d'outils digitaux à reconnaître les actions de *manipulation by design*. Les auteurs proposent un inventaire des différents types de design trompeurs et deux grandes catégories : les design trompeurs structurels qui existent pour tous les internautes et les design trompeurs conjoncturels qui dépendent du comportement de navigation de l'internaute « ciblé ».

Thème 3 – Territoires inclusifs et éthiques

La vision R.O.I.ste du marketing est favorisée par le calcul de la valeur à vie des clients et elle se heurte à plusieurs réalités sociétales mais aussi financières. Ces stratégies ne sont pas toujours les plus satisfaisantes pour les entreprises : la montée en puissance des questions de RSE ouvre la voie à la volonté d'intégrer plus de clients pour développer l'inclusion sociale et avoir des comportements plus éthiques vis-à-vis des clients. Si les grandes entreprises publiques ou les acteurs mutualistes étaient les plus enclins à réfléchir à ces questions, on constate l'émergence des sociétés à mission (chapitre 15 du présent ouvrage), et également un renforcement des lois sur l'inclusion numérique et la prise de conscience de la société face aux questions de consommation.

La troisième partie de cet ouvrage définit différents concepts comme l'inclusion numérique, ou encore l'expérience patient, afin de mieux appréhender la question de la possibilité d'établir une autre relation avec des clients. Cette partie apporte également des solutions pour réfléchir à sa relation client.

Le chapitre 9, proposé par Léa Cauchard, permet aux organisations de réfléchir à une stratégie numérique plus inclusive. Pour cela, l'auteur s'attache à définir la notion complexe d'inclusion et d'en dessiner les contours théoriques. Par la suite, elle fait un tour d'horizon des expériences numériques inclusives déjà menées afin de réfléchir aux apports mais aussi aux limites de ces expérimentations. Enfin, elle conçoit une nouvelle approche de l'inclusion numérique à la fois centrée sur les caractéristiques des parcours et les perceptions des utilisateurs.

Le chapitre 10, proposé par Pierre Volle et Sylvie Llosa, porte sur l'accessibilité effective des produits et des services, au-delà des parcours numériques, dans une approche plus large. Ils s'interrogent sur le concept de clients vulnérables et sur les responsabilités sociales qui incombent aux entreprises. Pour cela, les auteurs construisent une image conceptuelle de la notion de client vulnérable, peu encore interrogée en recherche, puis ils définissent l'accessibilité effective aux points de contact lors du parcours d'un client vulnérable. En se fondant sur deux recherches récentes, les auteurs proposent ensuite deux méthodologies pour améliorer cette accessibilité.

Dans le chapitre 11, Stéphanie Verfay construit une réflexion autour du concept émergent d'expérience patient. En effet, le patient devient acteur de son parcours de santé tout en étant, très souvent, dans une position fragilisée par la maladie ou l'incertitude de l'issue de son parcours. Longtemps oublié du marketing, le patient devient un sujet sensible pour aider les équipes médicales à mieux travailler en équipes avec eux. Dans un premier temps, Stéphanie Verfay retrace la construction du concept d'expérience patient afin de le définir et de l'ancrer théoriquement dans le mouvement de la recherche transformatrice de service. Pour cela, elle détaille les différentes valeurs apportées par les organisations de santé aux patients lors de son parcours et comment valoriser le patient pour co-construire ces valeurs.

Enfin, il est aussi important de se poser la question de l'éthique des vendeurs lors de leur rencontre avec des clients, et c'est ce que fait Eric Julienne dans le chapitre 12. Lors d'un premier temps, l'auteur s'interroge sur le dilemme vécu par les vendeurs lors de l'acte de vente, en pointant les facteurs sources de comportements non éthiques. Dans un deuxième temps, il présente les techniques d'influence, détournées de leur sphère d'usage, afin de manipuler les clients pour déclencher une vente. Enfin, il développe une synthèse des comportements de vente éthiques, les conditions que l'entreprise doit mettre en place pour favoriser leur émergence. Il montre que cette éthique favorise le bien-être des vendeurs, la satisfaction client et finalement la performance commerciale.

La place du vendeur au sein de l'organisation pose la question de la gouvernance de la stratégie clients.

Thème 4 – Gouvernance des nouveaux territoires

Le concept de gouvernance des organisations est un sujet clé associé à la pérennité et au succès à long terme des organisations. Cela implique de prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux, ainsi que les évolutions technologiques et économiques, dans les décisions prises par les dirigeants. La gouvernance doit donc veiller à ce que l'entreprise s'adapte aux changements et reste compétitive à long terme. La gouvernance des nouveaux territoires de la relation client, que nous inscrivons dans une approche responsable, doit garantir la transparence, l'éthique et la responsabilité dans la prise de décisions (et dans les critères utilisés pour prendre des décisions). Dans le contexte que nous avons décrit jusqu'ici, la gouvernance doit s'inscrire dans la conformité aux lois et aux règlements applicables. Plus encore, elle peut se servir des nouveaux dispositifs pour innover à l'image du concept d'entreprises à mission proposé au chapitre 15.

Le chapitre 13, proposé par Françoise Simon et Virginie Schweitzer, fait écho à la question de la transparence des données à travers le cas des outils de *smart feedback*. En effet, l'émergence des outils connectés permet aux clients utilisant les outils de *smart*

feedback de suivre en temps réel leur consommation ou encore l'atteinte d'objectifs personnels dans le cadre d'activités physiques. Si ces utilisations présentent un intérêt réel pour leurs utilisateurs, la captation des données est également perçue comme un *tracking* et peut parfois déboucher sur des formes de résistance (à l'image des levées de boucliers contre les compteurs d'énergie connectés). Elles proposent ainsi de mieux comprendre l'acceptation des outils de *smart feedback*.

Le chapitre 14, proposé par Hajar El Karmouni et Alix Poels, présente la gestion de la relation client dans les organisations du champ de l'économie sociale et solidaire. Ces organisations sont régies selon le principe de lucrativité limitée et la participation des parties prenantes (dont les clients) à leur gouvernance. À ce titre, les auteures posent la question de savoir si la relation client peut être la même dans les organisations de l'ESS que dans les organisations marchandes classiques et explorent ses caractéristiques à travers l'analyse de cas d'organisations gérées sous forme coopérative.

Le chapitre 15, proposé par Isabelle Prim-Allaz et Martine Séville, présente les enjeux de la relation client dans le domaine des entreprises à mission. Ces entreprises ont fait le choix d'associer une mission d'impact sociétal à leur mission traditionnelle de générer des profits. Présentant les caractéristiques des entreprises à mission, les auteures illustrent le paradoxe de la fidélisation des clients dans le cadre des entreprises à mission, ainsi que la double poursuite des objectifs marketing et commerciaux d'une part, et des objectifs liés à la mission sociétale d'autre part.

Enfin, le chapitre 16, proposé par Amélie Martin, intègre les multi-parties prenantes à la relation pour manager l'expérience client. L'auteure propose d'adopter une vision de l'expérience client non plus centrée sur le client, mais intégrant l'ensemble des parties prenantes. La multiplication des points de contacts (réels et virtuels), des unités de lieux, d'acteurs dans la réalisation de l'expérience client pose des difficultés en termes de contrôle organisationnel. Certaines activités peuvent être totalement pilotées par l'entreprise, d'autres dépendront de l'ensemble des parties prenantes : livreurs, installateurs, etc. Les auteurs reviennent sur l'origine du concept d'expérience client pour adapter une perspective plus large ne se limitant pas seulement à analyser le comportement des acteurs de la relation pris de façon isolée, mais également dans une perspective en réseau permettant de saisir les interrelations.

Ce chapitre est volontairement proposé en conclusion de l'ouvrage, car pour accompagner les transitions numériques, écologiques, énergétiques, il est important de dépasser le niveau d'analyse individuel pour intégrer l'ensemble des chaînes de valeur et leurs interrelations.

Bibliographie

- [GAB 14] GABRIEL P., DIVARD R., LE GALL-ELY M., PRIM-ALLAZ I., *Marketing des services*, Dunod, Paris, 2014.
- [JAL 18] JALLAT F., PEELEN E., STEVENS E., VOLLE P., *Gestion de la relation client – Expérience client, Performance relationnelle et Hub relationnel*, 5^e édition, Pearson Editions, Paris, 2018.
- [N’GO 19] N’GOALA G., PEZ-PÉRARD V., PRIM-ALLAZ I. (DIR.), *Stratégie clients augmentée : la relation client réinventée à l’ère du tout-numérique*, ISTE Editions, Londres, 2019.
- [VOL 12] VOLLE P. (DIR.), *Stratégie clients*, Pearson Editions, Londres, 2012.
- [VOL 22] VOLLE P., SCHOUTEN J., *Marketing (plus) durable*, De Boeck Supérieur, 2022.