

DOSSIER



PAR JOËL LE BON*

Capital de marque

et **internet**:

les nouveaux enjeux de

l'**e-communication**

de l'**insatisfaction**

des clients

Cet article fait le point sur la diffusion du bouche à oreille négatif sur internet par des clients insatisfaits et son impact potentiel sur le capital de marque. Mettant en relation des millions de clients qui souhaitent partager des expériences ou des informations, internet est devenu un puissant média de communication échappant, pour partie, à la maîtrise des responsables de marques. La diffusion instantanée d'informations négatives sur un produit est de nature à influencer les perceptions et attitudes d'autres clients et de dégrader le capital de marque. Il convient donc d'appréhender les conséquences de la diffusion sur internet des critiques des marques et de proposer des modalités de traitement de leurs effets potentiels.

Compte tenu du développement d'internet et de la manière dont cette technologie peut se faire l'écho de clients insatisfaits désirant rendre publique leur mécontentement, il serait risqué de ne pas appréhender les méfaits potentiels de l'e-communication du bouche à oreille négatif sur les marques. Si l'on considère qu'un client insatisfait souhaite généralement faire part de son mécontentement à une dizaine de personnes contre cinq pour un client satisfait, internet peut incontestablement être une source de danger pour les marques. L'utilisation de ce canal de diffusion des informations par des consommateurs insatisfaits peut avoir un impact sur les perceptions, la confiance et le choix des marques d'autres consommateurs. En assimilant internet à sa plus simple représentation, soit un

* L'auteur tient à remercier les coordonnateurs de ce dossier pour leurs remarques et suggestions.

ensemble connecté d'ordinateurs et de serveurs, il est très aisé d'attribuer à cette technologie les qualités imputables à un réseau d'individus en relation d'interdépendance. Ceci explique notamment que les premiers succès commerciaux d'internet aient concerné des sites communautaires tels qu'eBay.com aux États-Unis au encore au Féminin.com en France qui ont su mettre en exergue le concept d'externalité de réseaux. Dès lors, si internet peut rapidement s'ériger en puissant média de communication et d'interaction à même de fluidifier la circulation des informations entre les consommateurs, il paraît nécessaire de s'interroger sur sa capacité à participer à la construction et à la fragilisation de la réputation des marques.

Construites sur des réseaux d'associations à même d'intensifier les valeurs qu'une entreprise souhaite apporter à ses clients, les marques représentent aujourd'hui, au-delà des investissements qu'elles ont nécessités, des actifs intangibles d'une extrême importance. Elles valorisent le client en lui permettant de s'approprier les produits, de les différencier, de leur donner du sens et de leur garantir une origine et une qualité. Mais ce lien attachant un consommateur à une marque est également très fragile. Au-delà de sa propre expérience de consommation avec les marques, le consommateur reste perméable aux expériences d'autres consommateurs. Ses perceptions, opinions et attitudes peuvent alors être sous influence car le besoin de réduire les incertitudes inhérentes à certaines situations de consommation peut aujourd'hui être attisé par l'accessibilité

que procure internet aux retours d'expériences d'autres consommateurs.

Cet article poursuit trois objectifs :

1. faire le point sur les conséquences du bouche à oreille négatif sur le capital de marque,
2. spécifier les modalités de l'impact du bouche à oreille négatif diffusé par internet sur le capital de marque,
3. proposer des pistes de réflexions et de travail permettant de contrôler l'impact potentiel de ce type de bouche à oreille négatif.

I. – CAPITAL DE MARQUE ET BOUCHE À OREILLE NÉGATIF : ENJEUX ET DANGERS

1. Image de marque et insatisfaction clients

Le capital de marque se définit comme la valeur supplémentaire que les consommateurs attribuent à un produit marqué par rapport à un produit identique qui ne le serait pas. Le capital de marque repose fondamentalement sur la *connaissance* que le consommateur a de la marque, qui elle-même résulte de la *notoriété* et surtout de l'*image* de marque. Si la notion de notoriété fait référence à la capacité du consommateur à reconnaître une marque ou à s'en rappeler, la notion d'image de marque renvoie au réseau d'associations mnésiques intrinsèquement lié à la marque. Ainsi, le capital de marque survient lorsque la marque est familière du consommateur et qu'elle engendre dans sa mémoire des associations *favorables, fortes et uniques*¹.

1. K. L. Keller, "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, Winter, 1993, p. 1-22.

Les associations liées aux marques concernent l'ensemble des éléments perceptuels et des croyances stockées dans la mémoire des consommateurs à propos de la marque². Elles peuvent aussi bien concerner un logo, un slogan, une couleur, qu'une caractéristique du produit ou du service y afférant. Les associations que les consommateurs attribuent aux marques sont de deux ordres : les associations primaires et les associations secondaires. Les associations primaires relèvent intrinsèquement de l'expérience personnelle avec le produit (e.g. le goût sucré du Coca-Cola), tandis que les associations secondaires traduisent des perceptions périphériques non directement liées au produit tels que l'entreprise le fabriquant, le pays d'origine, les attitudes d'autrui, etc. (e.g. Coca-Cola en tant que multinationale américaine). En fait, les associations des marques proviennent de trois sources différentes :

1. l'expérience personnelle avec le produit,
2. la communication publicitaire et,
3. les inférences effectuées par les consommateurs à partir des associations antérieures³.

Si les deux premiers types d'associations relèvent fondamentalement de la responsabilité des dirigeants marketing (les caractéristiques du produit pour le premier) et le positionnement publicitaire choisi pour le deuxième), le dernier leur échappe complètement puisqu'il procède du fonctionnement cognitif personnel des consommateurs.

Ainsi, les associations qui gravitent autour des marques sont essentielles car elles

structurent la manière dont les consommateurs perçoivent, caractérisent et différencient les produits. Les dirigeants marketing doivent donc faire en sorte que les associations produites autour de leurs marques soient positives, distinctives et en cohérence avec les valeurs souhaitées par l'entreprise. Or, sachant que toutes les associations ne sauraient provenir du produit lui-même ou encore de la communication le soutenant, une partie de l'univers perceptuel dans lequel s'inscrivent les marques échappent inmanquablement au contrôle de l'entreprise.

Les menaces qui pèsent sur l'image de marque proviennent essentiellement de deux éléments : une mauvaise expérience personnelle, ou une mauvaise expérience d'autrui. Si les entreprises agissent pour développer et contrôler la qualité des relations marque/consommateur (voir Heilbrunn dans ce numéro), elles se doivent également de se préoccuper de mesurer l'impact potentiel des relations entre les consommateurs eux-mêmes. En effet, les modalités de diffusion des insatisfactions *via* le bouche à oreille négatif sont de nature à entraver les efforts de construction des associations *favorables, fortes et uniques* constitutives du capital de marque.

2. Insatisfaction clients et bouche à oreille négatif

Le bouche à oreille négatif (communication interpersonnelle entre consommateurs véhiculant le dénigrement d'une marque ou d'un produit suite à une insatisfaction)⁴ est un

2. D. Aaker, *Managing Brand Equity*, Macmillan, New York, 1991.

3. E. Okada et D. Reibstein, "When Bad Stuff Happens: Effects of Related and Unrelated Positive Associations on the Influence of Negative Secondary Associations", *Advances in Consumer Research*, vol. 25, 1998, p. 349-356.

4. M. Richins, "Negative Word of Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study", *Journal of Marketing*, vol. 47, Winter, 1983, p. 68-78.

puissant média de diffusion d'informations et de partage d'expériences. Il est généralement l'ultime processus de défense des consommateurs ayant expérimenté des problèmes non résolus auprès d'une marque. Il procède d'une suite d'étapes psychologiques vécues par le consommateur : l'expérimentation d'un problème et d'une insatisfaction qui en découle, une réclamation ayant pour objectif la recherche d'une solution et un défaut de réponse et/ou de proposition d'une solution appropriée. Ceci entraîne alors un sentiment d'injustice qui attise le besoin de réparation ressenti par le consommateur. Le bouche à oreille négatif peut aussi être le fait de consommateurs expérimentant un problème sans pour autant en référer à l'entreprise. En fait, le bouche à oreille négatif est un processus de compensation dans lequel s'engage un consommateur estimant ne pas avoir reçu les bénéfices ou le service attendus de son achat. L'importance de la perception d'injustice est un facteur essentiel de diffusion et de dispersion du bouche à oreille négatif. Cette perception d'injustice peut être distributive, procédurale et interactionnelle⁵. Une perception de justice distributive fait référence à l'équité de la solution offerte ; une perception de justice procédurale traduit la qualité du processus et des procédures qui ont permis d'aboutir à la solution proposée ; enfin, une perception de justice interactionnelle reflète la manière dont le consommateur est traité durant le processus de réparation. La perception de justice est un sentiment d'autant plus important qu'il se partage facile-

ment entre des consommateurs solidarisés par les enjeux de l'expression d'un contre-pouvoir envers les marques.

En fait, le bouche à oreille négatif présente deux types de préjudices potentiels pour une marque :

1. il révèle des problèmes inhérents aux produits ou aux services élaborés et proposés,
2. il traduit la réticence ou l'impossibilité de la marque à fournir un service après-vente adéquat et son manque de volonté à résoudre les problèmes exprimés par ses clients. Par conséquent, le bouche à oreille négatif est de nature à mettre en défaut la capacité de la marque à respecter l'engagement contractuel que les consommateurs sont en droit d'attendre.

Le bouche à oreille est un facteur structurant de réseaux sociaux et du comportement du consommateur⁶, il est donc important de s'interroger sur son influence potentielle au travers du réseau internet.

II. – BOUCHE À OREILLE NÉGATIF ET INTERNET : UNE COLLUSION NATURELLE

1. Internet et réalités de l'information numérique

Depuis l'émergence de l'internet commercial au milieu des années 1990, des millions de consommateurs s'appuient sur les qualités intrinsèques de cette technologie dans leur processus de décision et de comportement d'achat. Selon l'ITU (International Telecommunication Union), l'Europe comprenait 144,4 millions d'internautes fin 2001. L'Alle-

5. J. Blodgett et R. Anderson, "A Bayesian Network Model of the Consumer Complaint Process", *Journal of Service Research*, vol. 2, n° 4, mai 2000, p. 321-338.

6. E. Katz et P. F. Lazarsfeld, *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, Glencoe (Free Press, IL, 1955).

magne, le Royaume-Uni et la France représentaient environ 60 % de cette population. En 2002, le temps moyen de connexion mensuel à internet à domicile et par session était de 30:56 mn en Allemagne, 30:07 mn au Royaume Uni et de 29:17 mn en France⁷.

Après la messagerie électronique, la recherche d'informations reste encore aujourd'hui le mode d'utilisation d'internet le plus fréquent⁸. Cette quête d'informations aide le consommateur dans son processus d'évaluation est d'autant plus importante qu'elle permet de réduire (ou d'augmenter dans le cas de la diffusion du bouche à oreille négatif) le risque perçu inhérent à l'achat, la possession ou la consommation de certaines marques.

Une brève, mais nécessaire analyse des propriétés fondamentales d'internet permettent de mesurer leur importance au regard du comportement du consommateur.

Tout d'abord, internet est une technologie *médiatrice multidirectionnelle*. Elle permet, sur la base de son format d'organisation clients-serveurs, de mettre en relation des individus distants désirant rentrer en contact et partager au profit d'ordinateurs demandeurs (les clients) des informations existantes sur des ordinateurs offreurs (les serveurs). Ce processus de communication interordinateur est à la base de la valeur entropique des informations diffusées. Ainsi, la valeur de l'information partagée est une fonction croissante du nombre d'individus informés et donc de sa propagation. Internet est également un *canal de distribution numérique à coût marginal insignifiant*. En effet, internet en général et le web

en particulier, reposent sur l'existence d'un système non propriétaire accessible *via* un navigateur librement disponible (*e.g.* netscape). Dès lors, la facilité de numérisation des contenus tels que des informations, des images, des sons ou des vidéos, les rendent aisément diffusables au plus grand nombre à des coûts de distribution marginaux décroissants. Comme les coûts d'accès à ces contenus sont également insignifiants, il en résulte qu'internet représente un réseau de transport ouvert et universel.

Internet est aussi une technologie à *capacité rétentrice infinie*. En effet, avant d'être partagées au moyen du format d'organisation clients-serveurs, les informations circulant sur le réseau sont stockables et conservables sur n'importe quel ordinateur client ou serveur. Cette spécificité d'internet lui confère une propriété redoutable. En effet, dès sa naissance, l'information numérisée transcende le réseau dont elle est issue car elle peut être conservée sur des mémoires d'ordinateurs dont les capacités sont sans commune mesure avec la mémoire humaine.

Enfin, internet est également une technologie *réductrice de l'asymétrie de l'information*. L'asymétrie de l'information, ou encore le déséquilibre dans la quantité d'informations accessibles à deux parties pouvant contracter, constitue bien souvent la base de l'exercice du pouvoir de l'une des parties sur l'autre. Ce pouvoir qui s'exprime généralement par la mise en dépendance de l'une des parties envers l'autre repose sur des situations d'incertitudes et d'opacité volontairement entretenues par l'une des parties. Or, en facilitant un accès large à l'information et

7. *Journal du Net*, « Europe: les habitudes de consommation de l'internet », d'après Nielsen, NetRatings, septembre-octobre 2002.

8. *Journal du Net*, « Consommation et modes de vie », d'après Crédoc, juin 2001.

aux connaissances qu'elle peut receler, internet est à même de rendre plus transparentes certaines situations contractuelles avant même la réalisation du contrat. Internet redistribue donc le pouvoir d'influence de l'information en participant au glissement de l'asymétrie informationnelle.

Le point de convergence de ces quatre propriétés intrinsèques d'internet réside fondamentalement dans le concept d'*information numérique*. En effet, celle-ci devient, *extensible, transportable, permanente et influente*. Sachant que l'information est à la fois le support même de la communication interpersonnelle et l'aliment nécessaire à tout processus décisionnel, internet lui confère les caractéristiques d'une matière première inépuisable et bon marché. Ces quatre propriétés de l'information numérique sont à la base des enjeux que représente le bouche à oreille négatif pour les entreprises.

2. Information numérique et image de marque

Les responsables de marques disposent de plusieurs moyens qui leur permettent de contrôler les messages qu'ils souhaitent véhiculer autour de leurs marques et adresser à leurs clients (*i.e.* communication média et hors média).

Internet a également apporté une combinaison intéressante d'outils électroniques qui favorisent l'e-communication entre l'entreprise et ses marchés. Ces outils électroniques procèdent de deux grandes approches : ils peuvent s'inscrire dans le cadre d'une *démarche globale* ou d'une *démarche per-*

*sonnalisée*⁹. Les outils de l'approche globale comprennent par exemple les sites *web corporate*, les bandeaux publicitaires génériques, les e-mails génériques, les programmes promotionnels associés, etc. Les outils de la démarche personnalisée peuvent comprendre des e-mails personnalisés et autorisés, des bandeaux publicitaires personnalisés, des pages web à accès réglementé eu égard aux profils des clients sur les sites *web corporate*, des recommandations personnalisées, etc.

Malgré la diversité des outils d'e-communication pouvant concourir à la production d'associations positives autour d'une marque, il est important de noter que les responsables de marques ne sont plus les seuls à contrôler la quantité et la qualité des messages qui s'adressent à leurs clients. En effet, internet doit également être considérée comme un « média inversé » à disposition du marché. Ceci est d'autant plus nouveau et potentiellement préjudiciable aux entreprises que les contraintes d'accès à l'audience de ce média sont relativement faibles. En fait, si internet représente incontestablement pour les entreprises une nouvelle opportunité de communication et d'interaction avec leurs clients, il représente parallèlement pour ces derniers un nouveau mode d'information et de décision à l'égard des marques.

Compte tenu du type d'associations que les consommateurs attribuent aux marques (*i.e.* primaires et secondaires) et de la manière dont elles sont générées (*i.e.* expérience personnelle, communication publicitaire, inférences), il apparaît que l'impact du bouche à oreille négatif réside au niveau

9. Adapté de J. Rayport J. et B. Jaworski, *e-Commerce*, McGraw-Hill-Irwin, 2001, p. 174.

des *associations secondaires* et des *inférences*. En effet, le bouche à oreille négatif n'impliquant pas au niveau du récepteur de l'information une expérience sensorielle avec le produit, il ne pourrait s'ancrer dans une expérimentation personnelle et objective. Par ailleurs, procédant fondamentalement des associations d'autrui acquises antérieurement, le bouche à oreille négatif puise davantage son impact dans l'interprétation des faits que dans les faits eux-mêmes. Il ouvre ainsi la voie à des perceptions subjectives qui peuvent largement dépasser la fonction initiale du produit.

Cet aspect du bouche à oreille négatif est en fait une réelle menace pour le capital de marque car il repose fondamentalement sur une perception d'injustice. Sachant que la perception d'injustice est à même de provoquer plus facilement l'adhésion de ceux qui en ont connaissance, le bouche à oreille négatif bénéficie d'effets de contamination préjudiciables aux marques.

Comme internet étend le bouche à oreille négatif au-delà du cercle traditionnellement restreint de la famille et des relations, son effet d'amplification ne peut en être que plus conséquent.

III. – E-COMMUNICATION DE L'INSATISFACTION CLIENTS : IMPACTS ET TRAITEMENTS

1. Les canaux de l'e-communication du bouche à oreille négatif

Il existe aujourd'hui sur internet 9 principaux canaux de diffusion de l'information

numérique pouvant véhiculer du bouche à oreille négatif :

1. les sites de réclamations et de médiation,
2. les sites d'opinions et de témoignages,
3. les sites d'informations des consommateurs,
4. les sites de boycott dédiés,
5. les sites personnels,
6. les forums de discussion,
7. les chambres de discussion,
8. les lettres d'information et de prévention,
9. les e-mails de discrédit.

Étant donné le nombre considérable de réclamations disponibles sur internet, nous ne proposerons que deux exemples concrets de bouche à oreille négatif relevant de la première catégorie de canal. Nous fournissons cependant pour chaque canal un exemple de liens où le lecteur pourra se reporter pour obtenir de plus amples informations¹⁰.

Nous décrivons successivement les neuf canaux avant d'analyser les dangers qu'ils peuvent représenter pour les marques et les entreprises :

– *Les sites de réclamation et de médiation* sont des sites indépendants ayant pour vocation de jouer un rôle d'intermédiaire entre les entreprises incriminées et les consommateurs en mettant en ligne les réclamations de ces derniers. Le contenu de ces sites est alimenté par des consommateurs souhaitant faire part de leurs insatisfactions ou de leurs satisfactions. Les informations sont généralement classées selon qu'elles sont négatives ou positives, par types d'entreprises et de marques

10. Les exemples de sites francophones et anglophones proposés ont simplement pour but de présenter à titre indicatif quelques-uns des nombreux sites existants au moment de la rédaction du présent papier. Ces sites, tout comme leur contenu, n'engagent nullement les opinions et la responsabilité de l'auteur de l'article à l'égard des entreprises et des marques citées et sont sujets à modification compte tenu de la politique de publication des dits sites.

ou par dates. Des statistiques sont également généralement fournies sur le nombre d'informations négatives ou positives reçues pour les entreprises concernées. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif de pression et de résolution de problèmes. Exemple francophone: Raleur (<http://www.raleur.com>) (cf. encadré « Exemples de réclamations à propos d'AOL »), exemple anglophone: Planet-Feedback (<http://www.planetfeedback.com>) (cf. encadré « Exemple de réclamation à propos de Air France »).

– Les *sites d'opinions et de témoignages* sont des sites indépendants ayant pour vocation d'ouvrir un espace d'expression aux consommateurs au sujet des produits et services qu'ils ont expérimentés. Le contenu de ces sites est alimenté par des consommateurs originellement neutres, mais désireux de faire partager leurs expériences, voire leur expertise. Les informations sont généralement classées par types de produits commentés, par types d'entreprises ou par apporteurs de témoignages. Des statistiques sont également généralement fournies sur le nombre d'informations négatives ou positives reçues pour les produits concernés. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif d'information. Exemple francophone: Ciao (<http://www.ciao.fr>), exemple anglophone: Epinions (<http://www.epinions.com>).

– Les *sites d'informations des consommateurs* sont des sites indépendants ayant pour vocation de défendre les intérêts et les droits des consommateurs en mettant à leur disposition des informations sur les avantages et les inconvénients des produits. Le contenu de ces sites est alimenté par des journalistes, des experts et des professionnels de la défense des consommateurs. Les

informations sont généralement classées par types d'entreprises ou par types de litiges. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif d'information et d'assistance. Exemple francophone: Défense Consommateur (<http://www.defense-consommateur.org>), exemple anglophone: Consumer World (<http://www.consumerworld.org>).

– Les *sites de boycott dédiés* sont des sites généralement indépendants ayant pour vocation d'alerter les consommateurs sur les attitudes et/ou les décisions d'une entreprise ou d'une marque et de les fédérer autour d'une cause notamment sous forme de pétitions. Le contenu de ces sites est alimenté par des individus ou par des groupements de personnes provenant ou non de l'entreprise incriminée. Les informations sont généralement présentées de manière extensive autour des problèmes soulevés. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif d'alerte et de dénigrement. Exemple francophone: Boycottez Amazon (<http://www.gnu.org/philosophy/amazon.fr.html>), exemple anglophone: Clean Clothes (<http://www.cleanclothes.org/companies.htm>).

– Les *sites personnels* sont des sites hébergeant des pages personnelles ayant pour vocation de divulguer des informations à propos d'une entreprise de façon à avertir le grand public des faits ou attitudes la concernant. Le contenu de ces sites est généralement alimenté par un individu seul et autonome. Les informations sont généralement présentées de manière extensive autour du problème soulevé. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif de revanche et de dénigrement. Exemple francophone: SFR Le Procès (<http://membres.lycos.fr/sfrleproces/main.htm>), exemple

**EXEMPLES DE TYPES DE RÉCLAMATIONS À PROPOS D'AOL
DÉPOSÉES SUR LE SITE FRANÇAIS RALEUR.COM¹¹**

Mess.	Date	Titre
9373	31/10/02	La nouvelle arnaque d'AOL: le timer d'inactivité
9352	23/09/02	PUBLICITÉ MENSONGÈRE
9273	18/10/02	AOL Gratuit !!! = prélèvement obligatoire
9246	22/10/02	Aol ont des méthodes peu commerciales
9233	01/10/02	PRÉLÈVEMENT FRAUDULEUX D'AOL
9206	23/10/02	incompétent
8930	15/06/02	résilier mon abonnement et obtenir des dommages
8915	01/01/02	Aol, c'est de la m...
8911	15/10/02	Aol prélèvement abusif
8648	13/10/02	Aol gros problème
8522	04/10/02	AOL arnaque au contrat illimité 15€
8413	25/06/02	Demande remboursement par AOL
8267	01/01/02	ENCORE UNE ARNAQUE D'AOL
8261	01/09/02	70 % D'AUGMENTATION SUR LE FORFAIT ILLIMITÉ AOL
8260	30/08/02	Encore une arnaque AOL
8170	21/08/02	Escroquerie Aol
7360	31/05/02	AOL – Action groupée pour les victimes...
7301	01/01/02	OFFRE D'ESSAI AOL MENSONGÈRE
7166	01/05/02	Ils me prennent pour une idiote
7083	01/01/02	Aol voleur et liaison déplorable
7070	10/04/02	Je paie internet pour un accès que je n'ai pas !!!
7046	06/05/02	Les arnaques d'AOL
7037	27/03/02	AOL a mes coordonnées bancaires: IL SE SERT!
6808	01/01/02	Facturation abusive service résilié
6731	19/03/02	Prélèvement abusif
6677	04/04/02	Une autre victime d'AOL...
6674	01/01/02	Arnaque On Line
6664	01/01/02	ENCORE UNE VICTIME D'AOL
6595	25/03/02	AOL prélève l'argent mais refuse l'accès

anglophone: Have you been Starbucked?
(<http://www.starbucked.com/>).

– Les *forums de discussion* sont des lieux
d'échanges ayant pour vocation de favoriser

un partage d'informations et d'expériences
sur des thèmes précis pouvant toucher à la
consommation ou au statut de consommateur. Le contenu de ces forums est alimenté

11. Il ne s'agit là que des titres des réclamations. Chaque numéro de message renvoie ensuite au contenu complet de la réclamation. Source : <http://www.raleur.com/Scripts/ListeSociete.asp?CodeSociete = 2>.

**EXEMPLE DE RÉCLAMATION À PROPOS D'AIR FRANCE DÉPOSÉE
SUR LE SITE AMÉRICAIN PLANETFEEDBACK.COM¹²**

Lost luggage with no compensation

To: Air France

I would like to bring to your attention a problem I encountered with your airline's baggage claim/carry-on.

Lost all four pieces of checked luggage. 2 mine and 2 my wife. Flight # AF337 from Boston to Mumbai on Thursday 29th November 2002. Inventory list for all four bags was given to Ms. Payal in the 2nd level office at CSI Airport Terminal in Mumbai, India. I was told Airfrance will get back in 21 days. Today is over a month and neither do I have my bags nor a call from Air-France.

To be honest, I've been very dissatisfied with your airline in the past. I seriously doubt that I will ever fly your airline again, and you can be sure I will urge others to avoid Air France whenever possible.

Here's what I'd like to see happen: Need compensation to the fullest extent possible under the airline policy (4 bags of 70 lbs each) or the reimbursement for all the cost incurred to buy new luggage and all the belongings that had to be purchased in Mumbai to live in Mumbai, India for 35 days without my bags. I can produce all the receipts.

My phone # is 508-853-9390

Ketan Joshi

Purvi Mashru-Joshi

62 Cheyenne Road

Worcester, MA 01606

I hope you are able to address my concerns. I look forward to hearing from you soon.

From:

Ketan J.

Worcester, MA

par des consommateurs ou par des entreprises désirant faire valoir leur droit de réponse. Les informations sont générale-

ment organisées par types de faits commentés, d'entreprises ou par dates. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un

12. Source: http://www.planetfeedback.com/sharedLetters/viewLetter/0,2936,103000-1-0-0-20-20-fb_date-desc-163066-0,00.html.

objectif de partage d'informations et/ou de dénigrement. Exemple francophone: Les Anarques (<http://www.lesarnaques.com>), exemple anglophone: Syllas Forum (<http://www.syllas.com/>).

– Les *chambres de discussion* sont des lieux de dialogues instantanés en temps réel généralement organisés sous forme de sessions et ayant pour vocation de favoriser un partage d'informations et d'expériences sur des thèmes pouvant toucher à la consommation ou au statut de consommateur. Le contenu de ces chambres est alimenté par des consommateurs ou par des entreprises désirant faire valoir leur droit de réponse. Les informations sont présentées selon les débats en cours au moment de la connexion et ensuite archivées. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif de partage d'informations et/ou de dénigrement. Exemple francophone: Blue-Hardware (<http://www.blue-hardware.com/>), exemple anglophone: Electronics Center (<http://www.electroniccenter.us>).

– Les *lettres d'information et de prévention* sont des lettres envoyées par e-mails à des listes d'abonnés et ayant pour vocation de diffuser selon une certaine régularité des informations sur des thèmes pouvant toucher à la consommation ou au statut de consommateur. Le contenu de ces lettres est généralement alimenté par des professionnels ou des experts. Les informations sont organisées par types de problèmes, d'entreprises ou par dates. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif d'information. Exemple francophone: Aukou (<http://www.aukou.com>), exemple anglophone: Complaints (<http://www.complaints.com>).

– Les *e-mails de discrédit* sont des e-mails de propagande à l'encontre d'une entreprise

envoyés à des communautés d'internautes en vue de répandre rapidement une information auprès du plus grand nombre. Le contenu de ces e-mails est généralement alimenté par des individus ou par des groupements de personnes provenant ou non de l'entreprise incriminée en réaction à un problème d'insatisfaction. Les informations contenues dans ces e-mails relèvent du récit et procèdent généralement d'une rhétorique alarmiste. Elles peuvent être avérées ou traduire une simple rumeur. Ce type de canal s'inscrit principalement dans un objectif de propagation d'informations, de déstabilisation et/ou de dénigrement. Exemple francophone: Boycott Shell – Esso (<http://www.hoaxbuster.com/hoaxliste/hoax.php?idArticle=6923>), exemple anglophone: Boycott Dunkin' Donuts!! (<http://urbanlegends.about.com/library/bldd-boycott.htm>).

Il existe donc un spectre assez large de canaux à même de véhiculer du bouche à oreille négatif sur internet. Ces canaux de l'e-communication de l'insatisfaction clients se fondent sur des principes différents et poursuivent des objectifs divers. La manière dont les informations sont présentées et diffusées pour chacun de ces canaux a un impact sur les perceptions des consommateurs. En effet, selon que les informations apparaissent par blocs de réclamations spécifiquement dédiées à une entreprise, par types de produits, de litiges, de manière éparse, ou qu'elles soient conservées à disposition, contingentes à une discussion ou directement envoyées aux consommateurs, l'effet d'amplification n'est pas le même. Par ailleurs, selon que les réclamations et problèmes mis à jour concernent un défaut de prestations situées au cœur de l'offre et des valeurs de la marque ou à la marge de celles-ci, l'impact

est également différent au niveau des inférences opérées par les consommateurs.

Ainsi, nous introduirons le concept de *capacité de résonance* des canaux de l'e-communication de l'insatisfaction clients en référence à la *présentation* des informations et à leur *accessibilité*. La présentation de l'information renvoie à son *organisation* (e.g. en masse, classée, éparse), à sa *fréquence d'occurrence* (e.g. nombre de réclamations du même type) et à sa *pertinence* (e.g. au cœur des valeurs de la marque ou à la marge). L'*accessibilité* de l'information fait référence à son mode d'accès. Celle-ci pouvant être de type *passive* (e.g. conservée sur site), *contingente* (e.g. issue d'une discussion) ou *active* (e.g. envoyée). Ainsi, une insatisfaction relevant d'un problème mineur pourrait éventuellement avoir une capacité de résonance forte du fait d'une *présentation* en masse au côté de nombreuses autres informations également insignifiantes, située à la marge des valeurs fortes de la marque et véhiculée dans le cadre d'une *accessibilité* passive. De même, une insatisfaction relevant d'un problème important pourrait avoir une capacité de résonance faible du fait d'une *présentation* éparse, isolée d'autres informations également importantes, située au cœur des valeurs fortes de la marque et véhiculée dans le cadre d'une *accessibilité* contingente.

Les propriétés d'internet donnent à l'information numérique un caractère *extensible*, *transportable*, *permanent* et *influent*. Au regard du bouche à oreille négatif, ces caractères doivent être interprétés de la manière suivante: le caractère *extensible* renvoie à la capacité de propagation rapide du bouche à oreille négatif sur internet; le caractère *transportable* renvoie au faible

coût de mise à disposition d'un large public des informations négatives; le caractère *permanent* renvoie à la rémanence des effets de l'information négative une fois divulguée; enfin, le caractère *influent* renvoie à l'effet réel du bouche à oreille négatif sur les croyances, les attitudes et finalement sur les comportements d'achat des consommateurs.

Nous pouvons donc évaluer la capacité de résonance du bouche à oreille négatif au regard des propriétés-clés d'internet, pour les différents canaux de l'e-communication. Cette capacité de résonance est représentée par les descriptifs suivants: (-) faible, (0) neutre, (+) moyenne et (+ +) forte. Le tableau 1 synthétise cette analyse.

Ce tableau se lit de la manière suivante (* exemple pour la troisième cellule): une insatisfaction véhiculée *via* un site de réclamation et de médiation *pourrait* avoir un impact fort sur le capital de marque au regard du caractère permanent de l'information numérique. Nous employons le conditionnel car la capacité de résonance doit ensuite être analysée en fonction de la présentation (organisation, fréquence d'occurrence, pertinence) et de l'*accessibilité* (passive, contingente, active) des informations divulguées. Cette capacité de résonance doit en effet être mise en correspondance avec les suites découlant de la divulgation de l'information, telles que les reprises presse, l'augmentation des lettres de récrimination reçues au sein de l'entreprise et surtout la baisse des ventes.

Nous pouvons à présent proposer un cadre analytique permettant d'orienter les décisions à prendre en fonction du type de bouche à oreille négatif subi par la marque sur internet.

Tableau 1 INFORMATION NUMÉRIQUE ET CAPACITÉ DE RÉSONANCE DES E-CANAUX				
E-canaux	Extensible	Transportable	Permanente	Influente
<i>Réclamations et médiation</i>	+	++	++*	++
<i>Opinions et témoignages</i>	+	++	++	++
<i>Informations des consommateurs</i>	+	++	++	++
<i>Boycott dédié</i>	+	-	+	+
<i>Personnels</i>	+	0	+	0
<i>Forums de discussion</i>	+	+	+	++
<i>Chambres de discussion</i>	0	0	0	+
<i>Lettres d'information et de prévention</i>	+	+	0	++
<i>E-mails de discrédit</i>	++	++	+	+

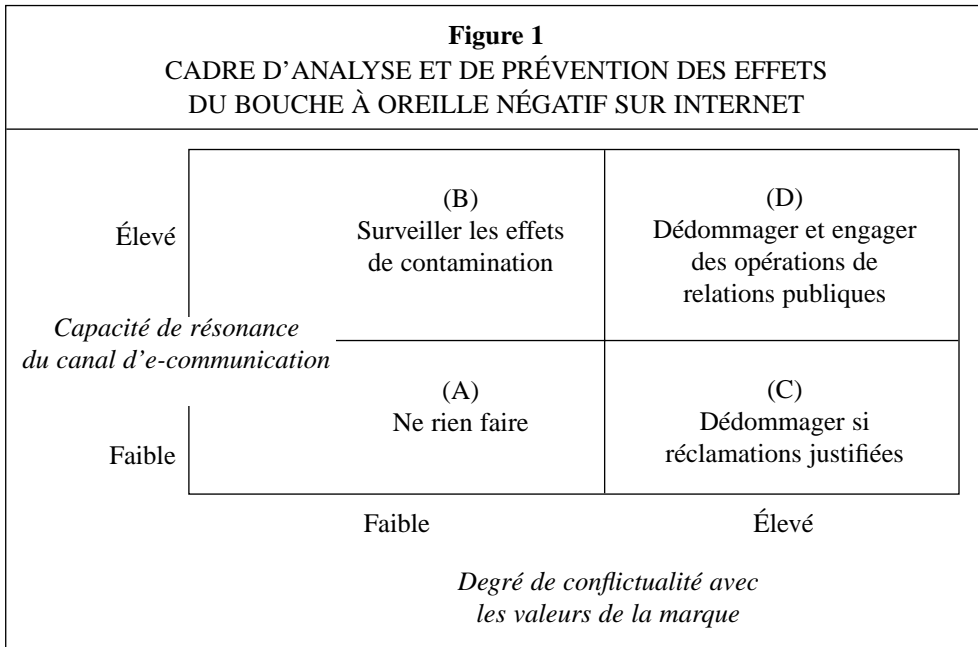
2. Gérer le marketing viral inversé

Si l'entreprise dispose de plusieurs canaux lui permettant de communiquer sur ses marques, nous savons que les consommateurs détiennent aussi aujourd'hui avec Internet des moyens accrus de réclamation, de pression, voire de coercition.

Nous proposons le concept de *marketing viral inversé* pour traduire les opérations de contre-publicité sur internet de la part des consommateurs. Il s'agit bien d'opérations virales car elles profitent de la capacité de contamination des canaux de l'e-communication. Ces opérations de bouche à oreille négatif s'inscrivent également dans le cadre d'une démarche visible de contre-publicité

car elles visent publiquement à décrédibiliser l'approche commerciale de l'entreprise et à dégrader son capital de marque.

S'agissant d'un effet de contamination pouvant influencer sur les associations favorables, fortes et uniques du capital de marque, nous proposons d'envisager la capacité de résonance du canal d'e-communication au regard du *degré de conflictualité avec les valeurs de la marque*. En fonction des associations secondaires et des inférences qui pourraient être suscitées du fait des informations négatives divulguées, il appartiendra aux responsables marketing d'envisager la solution appropriée. La figure 1 propose un cadre d'analyse des solutions appropriées.



Lorsque la capacité de résonance du canal n'est pas élevée tout comme le degré de conflictualité avec les valeurs de la marque (situation A), ne rien faire semble être la meilleure solution. Cette situation correspond aux dommages collatéraux de la politique commerciale de toutes entreprises liés aux difficultés à gérer la totalité de la chaîne de qualité des prestations.

Lorsque la capacité de résonance du canal est élevée sans que le degré de conflictualité avec les valeurs de la marque le soit (situation B), il paraît important de surveiller les effets de contamination du marketing viral inversé. En effet, si la capacité de résonance du canal est forte, il est possible que la diffusion de l'information négative se fasse rapidement sur un spectre plus large du fait de la présentation de l'information et/ou de son accessibilité. Ainsi, des reprises presse sur des sites d'information ou hors internet

seraient de nature à perturber l'image de la marque. Ceci peut par exemple perturber le travail des commerciaux ou encore être utilisé par la concurrence. Il est donc nécessaire d'être vigilant afin de fournir aux personnels en contact avec la clientèle les arguments nécessaires au traitement des objections.

Lorsque le degré de conflictualité avec les valeurs de la marque est élevé sans que la capacité de résonance du canal le soit (situation C), il est important de proposer localement des dédommagements aux clients ayant formulé des réclamations justifiées (*e.g.* solutions concrètes, coupons, etc.). En fait, dans cette situation, les clients insatisfaits ont généralement la ferme conviction d'être dans leur droit et d'avoir subi une réelle injustice. Il est important de traiter rapidement cette perception d'injustice et de la réparer.

Lorsque le degré de conflictualité avec les valeurs de la marque est élevé tout comme la capacité de résonance du canal (situation D), il est fondamental de dédommager les clients concernés et surtout d'engager globalement une démarche de relations publiques afin de couvrir et de compenser les associations secondaires négatives (*e.g.* communiqué de presse sur le site, information spécifique sur le règlement des litiges sur le site et hors internet, etc.).

Afin de prévenir les effets potentiels du bouche à oreille négatif sur internet, plusieurs entreprises proposent aujourd'hui des prestations de "web-clipping" et fournissent des outils de surveillance des canaux de diffusion d'informations sur internet. Ces solutions reposent notamment sur des logiciels de surveillance automatique des occurrences de citation des marques d'une entreprise sur les différents canaux. Au-delà des solutions technologiques de prévention, certaines entreprises ont également mis en place des outils de pilotage afin de sensibiliser leurs managers à un processus de qualité totale dans la gestion de la relation client. Ainsi, certains managers se voient allouer annuellement des budgets inversement proportionnels aux taux de réclamations directement issues de la responsabilité de leur service. Comme les budgets sont aux managers ce que l'information est au pouvoir, il en résulte généralement une vraie implication au service du client.

CONCLUSION

Les marques représentent le palliatif nécessaire à l'incertitude des consommateurs échaudés par les récentes remises en question de leur sécurité en matière de consommation (*e.g.* Buffalo Grill et les produits

carnés, Renault Mégane et les moteurs diesels, Bayer et les médicaments anti-cholestérol, les Rillettes Paul Prédault et la listériose, etc.). Dans cette perspective, les marques sont et doivent rester des signaux de qualité pouvant durablement substituer la confiance à la méfiance.

Compte tenu de la variété de l'offre et de l'extrême facilité avec laquelle internet enrichit les connaissances des clients, ces derniers développent des attentes de plus en plus élevées. Par conséquent, ils admettent de moins en moins facilement d'être déçus par les produits et services qu'ils consomment et donc d'être trahis par les marques qui les valorisent. Ainsi, il est possible que se développe de plus en plus en France une exigence capricieuse des clients à l'égard des marques (comme cela a pu être le cas aux États-Unis ces dernières années). Il appartient aux responsables de marques de prendre la mesure de ce phénomène qui trouvera une collusion extrêmement naturelle avec le développement d'internet.

Si le marketing viral inversé est à même de traduire l'expression d'une tendance de fond du point de vue des consommateurs, il devra inmanquablement s'accompagner de l'intégration d'internet dans la gestion du capital de marque et de la réputation des entreprises. Au-delà d'une nouvelle voie ouverte à l'expression des insatisfactions clients, internet bénéficie de propriétés intrinsèques à même de surpasser l'amnésie et le relatif isolement des hommes et des organisations. Si les marques faillissent à leur but de production de confiance, elles ne feront que l'exposer davantage aux déboires des situations de crises fondées et incontrôlées. Car s'il y a bien une chose plus redoutable que l'insatisfaction des clients, c'est la vérité !