



**HAL**  
open science

## Figures du client, figures du prestataire

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Figures du client, figures du prestataire. Sciences de la société: Les cahiers du LERASS, 2002, 56, pp.99-113. halshs-00338387

**HAL Id: halshs-00338387**

**<https://shs.hal.science/halshs-00338387v1>**

Submitted on 13 Nov 2008

**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.

PASCAL UGHETTO\*

## *Figures du client, figures du prestataire*

Paru dans *Sciences de la société*, n° 56, mai 2002

---

Au cours des dernières années, les entreprises se sont présentées comme placées sous l'emprise ou l'« autorité » croissante du client (Keat *et al.*, eds, 1994). Cette description renvoie à des constats assez objectifs : les formes de la concurrence ont évolué dans le sens d'un renforcement de l'intensité de la concurrence et d'un renouvellement de ses modalités. L'effort à fournir pour capter et conserver des parts de marchés dans le contexte d'une croissance relativement faible et instable a conduit, conformément à ce qu'enseigne la théorie économique post-keynésienne, à renforcer le pouvoir du « côté court » du marché, en l'occurrence de la demande : le client peut mieux faire reconnaître ses exigences en matière de qualité, de prix, de service. Les entreprises, par leurs réactions, ont contribué à renforcer cette situation en rivalisant d'efforts pour montrer au client qu'il était en droit, avec elles, de s'attendre à un service particulièrement adapté.

La réalité trouve ici sa part de construction sociale, puisque c'est sur la base d'une figure du client socialement construite que les acteurs des entreprises élaborent leurs plans d'action et leurs pratiques. L'idée de figure du client sous-entend que les représentations à partir desquelles ceux-ci agissent se trouvent fortement structurées, en amont, par un travail d'élaboration d'une représentation de cette réalité jugée fondamentale qu'est le client : la perception diffuse d'un enjeu autour du client cède la place à un travail de figuration de celui-ci, de mise en forme d'une réalité afin de mieux agir dessus, travail dont certains peuvent prendre l'initiative mais avec la possibilité que, une fois cette réalité nommée, ils rencontrent la volonté d'autres d'y opposer des « contre-figures ».

Dans cette optique, la presse professionnelle constitue un support d'étude à ne pas négliger. On y voit des spécialistes s'employer à modeler les représentations du

---

\* Chercheur à l'ires, 16, boulevard du Mont-d'Est, 93192 Noisy-le-Grand cedex.

lecteur. En nous penchant sur un secteur particulièrement concerné par la montée de la « préoccupation client », en l'occurrence la banque, nous pourrions voir comment s'élabore une représentation du client à l'usage des lecteurs (principalement les cadres du secteur). Il s'agit de s'inscrire dans la lignée des analyses s'intéressant aux effets de prescription ou de médiation (Hatchuel, 1995 ; Cochoy, Dubuisson, dir., 2000), effets qui agissent sur la formation des représentations partagées et, dans l'univers des entreprises, permettent de comprendre comment une idée, un discours gestionnaire, fait son chemin et s'impose comme allant de soi dans les représentations et les pratiques des responsables opérationnels notamment (en l'espèce, les directeurs d'agences, responsables régionaux, etc.). Analyser ce que lisent ces derniers (un peu comme Boltanski et Chiappello (1999) ont mobilisé un corpus de textes du management, mais à un niveau plus macro-social) est un pas dans l'étude de la formation des représentations managériales.

Dans les textes étudiés ici, le travail de figuration du client se révèle assez rapidement à l'observateur attentif. Mais il ne faudrait pas s'en tenir à lui. Car dire ce qu'est le client, c'est surtout dire la manière dont il faut agir face à lui et donc ce qu'est (ou doit être) le prestataire. La figure du prestataire est inévitablement le double de celle du client. Il y a co-construction des deux figurations. Il s'agira donc de montrer comment la presse professionnelle tend à construire la figure du client d'une manière qui la canalise vers une certaine représentation du prestataire, à savoir un prestataire capable de reprendre l'initiative en améliorant sa connaissance du client. Nous verrons qu'il y a là une difficulté à penser la figure d'un professionnel dont l'activité ne se limiterait pas à exploiter la connaissance sur le client mais établirait avec ce dernier une relation davantage fondée sur la production d'une expertise.

## 1. L'ère de la relation client

### 1.1. L'IRRUPTION DE LA « PRÉOCCUPATION CLIENT »

À certains égards, la « redécouverte » du client n'est pas spécifique à la période actuelle : les entreprises n'en finissent jamais de se « rapprocher » de celui qui est censé constituer leur raison d'être mais dont la satisfaction se trouve toujours mise en balance avec les contraintes productives. Il suffit de penser aux différentes étapes de développement du marketing et notamment à la « révolution » du « *marketing concept* », qui incitait déjà, après la Seconde Guerre mondiale, à « partir des désirs du consommateur pour déterminer les caractéristiques des produits, plutôt que produire les biens convenant à l'entreprise pour les vendre ensuite au consommateur » (Cochoy, 1999, 136). De nouveau aujourd'hui, le marketing est en pointe dans ce nouvel effort pour placer le client plus au centre des préoccupations : les entreprises

sont, en effet, gagnées, ces derniers temps, par l'impératif de la « gestion de la relation client » (GRC), plus souvent appelée CRM (*customer relationship management*), qui est une production du marketing. Avec le CRM, ce dernier propose une mise en forme de la réponse à apporter au sentiment qu'ont les acteurs des firmes qu'une nouvelle donne se joue avec le client : tout se passe comme si le client acquérait une valeur, conduisant à juger inconcevable de le perdre par un comportement inapproprié à son encontre. On se place alors symboliquement ou contractuellement dans une relation à son égard où l'on s'interdit de le décevoir. Dans ce contexte, le CRM s'offre comme l'un des candidats principaux pour organiser la réflexion et l'action, pour proposer des objectifs et des méthodes. Sa force tient dans sa prétention à commander à l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. Car il joue sur l'idée qu'il est le mieux placé pour parler au nom du client, qu'il en est le représentant naturel dans l'entreprise.

La banque est un secteur où l'irruption de la mode CRM a été patente au cours des derniers mois. Sa presse professionnelle, qui a ouvert ses pages à une multiplication d'articles sur ce sujet, y a joué un rôle actif. Elle a effectué tout un travail de figuration du client, c'est-à-dire de construction de discours, croyances, certitudes à l'intention du management bancaire. On a ainsi à notre disposition un matériel empirique correspondant à un travail d'élaboration d'une véritable théorie du client s'offrant au management bancaire pour servir à sa construction sociale de la réalité. Cette théorie du client a pour objet d'agir sur la renégociation des identités professionnelles au sein du management, et, pour ce faire, elle ne se prive pas de jouer sur le registre de la rupture dramatisée (avant le client était ignoré, maintenant, aucune entreprise ne survivra si elle n'apprend pas à le placer au centre de sa stratégie)<sup>1</sup>.

Les articles étudiés sont issus d'un dépouillement de la revue *BanqueMagazine* (jusqu'à 1998 : *Banque*) depuis 1997. La préoccupation, exprimée épisodiquement vers 1997-1998, émerge surtout en 1999 et devient encore plus nette en 2000 et 2001, en corrélation avec la montée de l'intérêt pour Internet<sup>2</sup>. *BanqueMagazine* est une revue qui

---

<sup>1</sup> Comme le signalent Berger et Luckmann (1966, 216), les moments où se renégocie l'identité font une place importante aux oppositions du type « avant, je croyais que..., maintenant, je sais que... ». Le management n'est pas censé céder sans autre forme de procès à l'offensive ainsi menée. Pour autant, on ne saurait dénier tout rôle au travail de représentation du client par la presse professionnelle. Nous n'irons cependant pas jusqu'à étudier dans quelle mesure s'accomplit le pouvoir de médiation ainsi recherché par cette dernière : il y a là un autre objet d'étude, celui des modes d'appropriation par le management, voire par les collectifs de travail, de la figuration du client qui leur est proposée.

<sup>2</sup> Nous avons procédé à un dépouillement systématique de la revue. Les articles concernant l'orientation client apparaissent généralement dans les rubriques « Marketing » ou « Technologies » et dans des dossiers et suppléments. Sans être tout à fait exhaustif, nous avons consulté près de 90 articles. Nous nous concentrons ici sur les plus récents, ceux de 2000 et 2001 (ceux de l'année 1999 en sont très proches : on ne peut qu'être frappé par la répétitivité des articles les uns par rapport aux autres, qui servent, en fait, souvent avant tout à procurer de la visibilité à leurs auteurs, notamment les consultants).

fait autorité dans les milieux bancaires. Il n'a pas semblé utile de la mettre en comparaison avec d'autres supports. On y trouve, en effet, ce que l'on souhaite d'unité et de diversité. Les articles sont écrits par des professionnels, soit du secteur (cadres de haut niveau), soit du domaine du conseil (en organisation, stratégie, conception de réseaux informatiques...). Ils se différencient donc d'une littérature de type journalistique. Ils présentent tous des propos argumentés selon la rigueur exigée chez ces types de professionnels : ils s'efforcent de construire une sorte de théorie autour de l'argument principal. Ils partagent tous une croyance forte dans la nouvelle « réalité » d'une centralité croissante du client et de l'importance du CRM mais sans verser dans des envolées lyriques, y compris pour les articles qui font le moins preuve de distance à l'égard de cette croyance. En même temps, ces articles présentent des différences entre eux, liées à la diversité des points de vue, du fait de la profession et du secteur de l'auteur (la défense et illustration du CRM ne vient pas du même horizon), mais aussi en raison du rapport plus ou moins distant à la croyance qui nous intéresse : certains peuvent être pris quasiment comme des types idéaux de cette croyance, d'autres se montrent, au contraire, plus nuancés.

## 1.2. INTERNET, LE CONSOMMATEUR ET LES BANQUES

Il semble qu'une véritable offensive se soit abattue sur *BanqueMagazine* pour convaincre ses lecteurs de l'intérêt de l'approche client. Telle qu'on l'y présente, cette dernière correspond à un changement d'optique qui serait à adopter par les banques. Jusqu'à présent, celles-ci ont œuvré dans le cadre d'une approche (et d'un système d'information) « orientée produit » (Bidaud, Trabelsi, 2001). Or, on oppose l'optique produit, qui consiste à « optimiser la vente d'un produit standard à  $n$  clients », à l'optique client (dont un des premiers initiateurs aurait été la société d'assurance Abbey National), qui cherche, au contraire, à « maximiser le portefeuille de produits et de services vendus à chaque client » (Bellot, 2000). Dans le premier cas, on conçoit un produit (évidemment non sans avoir construit, à partir de techniques marketing, l'idée du client correspondant) et le travail des agences est d'en organiser la diffusion la plus massive possible en allant démarcher des clients potentiels. La banque raisonne en termes de produits puis se met en quête de la clientèle — ce qui était encore le cas avec les stratégies apparues dans les années 1980 où les produits étaient conçus pour des offres ciblées. Dans une optique client, à la différence, les agences ou les autres « canaux » (nous reviendrons sur ce terme) ont toujours à organiser la diffusion la plus massive des produits mais leur travail n'est pas censé être subordonné au rythme du lancement des diverses campagnes de placement de produits. Le rythme est impulsé par le *front office* lui-même, à partir du travail de réflexion qu'il mène en permanence sur son portefeuille de clients. La vente l'emporte, en n'étant plus « à la remorque » de ce qui vient d'être conçu et qu'on lui demande de placer. Le mouvement ne va pas de la

conception à la vente, mais de la vente au stock de produits, qui se présente comme des ressources à mobiliser pour construire des solutions adaptées aux clients.

Il faut alors travailler activement sur la connaissance du portefeuille de clients pour aller au-devant de ceux-ci en leur proposant des offres particularisées. Le travail à réaliser consiste à identifier des modèles de clients partageant des caractéristiques communes et à mettre en œuvre des offres différenciées (Bellot, 2000). L'approche client est donc indissociablement une approche en termes de segmentation des clientèles et donc de différenciation des offres par type de clientèle. Les profils de clients intègrent d'abord et avant tout les capacités financières d'achat de produits, elles-mêmes appréhendées de manière de plus en plus fine (non plus tant, comme jusqu'alors, la CSP d'appartenance, le niveau de revenu annuel, le solde et le nombre moyen de transactions sur le compte courant, mais la valeur à vie du client, sa rentabilité, sa loyauté...) (*ibid.*). C'est là qu'on recherche la maximisation d'un résultat : approximativement, la maximisation de ce que rapporte, à un horizon défini, tel client plutôt que tel produit. Un outillage se développe à l'appui de cette stratégie : des logiciels de segmentation et de *scoring* (sélection) des clientèles, parfois intégrés avec des outils de *reporting* portant sur les résultats obtenus sur les différents profils, permettant alors de « valider à tout moment la pertinence des couples (segment/offre) » (*ibid.*).

Un très large consensus existe parmi les auteurs étudiés pour établir un lien entre cette approche client et la multiplication de ce qu'ils nomment « canaux » ou « points de contact » avec le client : sites Internet, centres d'appels, serveurs vocaux, téléphonie mobile, qui viennent s'ajouter aux traditionnelles agences (Bidaud, Trabelsi, 2001). C'est là, estiment-ils, que les banques vont se trouver chahutées et que va se révéler leur ancrage encore trop fort dans des représentations dépassées. Les systèmes d'information seraient encore très dépendants d'une optique produits. Leur intégration serait seulement en cours de réalisation, après une période où l'on aurait recherché le développement de la relation client à travers, dans un premier temps, l'installation de centres d'appels puis la mise en place de dispositifs (appelés *datavarehouses*) de rassemblement d'informations variées sur les clients aidant à la caractérisation des profils et au *scoring* (Bidaud, Montigaud, 2001). Aussi, des consultants s'emploient, à partir d'un sondage réalisé par leurs soins, à sensibiliser le lecteur à l'urgence qu'il y aurait à ne plus se contenter de disposer d'outils permettant aux chargés de clientèle de visualiser de façon synthétique les informations sur les clients (produits détenus, « historique de la relation client ») mais à les doter d'outils leur permettant d'« exploiter les opportunités commerciales liées au cycle de vie des clients et effectuer des analyses de patrimoine » et, plus encore, de « gérer la valeur client » : « évaluer la valeur présente et future de ses clients (...) et accroître la valeur de chacun d'entre eux en déterminant la meilleure approche (changement de tarification...) » (Bidaud, Trabelsi, 2001).

L'invitation faite à chacun de changer de rapport à la réalité est explicite. Elle repose sur l'appel à une prise de conscience d'une mutation profonde du marché lui-même, de son principe de fonctionnement et de ses acteurs. Internet apparaît comme faisant naître un marché où la concurrence des offreurs pour créer des produits adaptés à chaque demande trouve les moyens de se manifester sans plus aucune retenue. Ce qui l'emporte dans le tableau présenté au lecteur, en raison d'une description particulièrement soignée, c'est le comportement du « nouveau client », un client libéré, dégagé de tout ce qui l'entravait jusqu'à présent pour être le consommateur qu'il souhaitait être : Internet lui donne les moyens de s'émanciper à l'égard du pouvoir des entreprises. Il instabilise les entreprises par une capacité quasi absolue à mettre en comparaison et donc en concurrence les offres des différentes banques (Granger, 2000). Le client aurait désormais la possibilité de visualiser instantanément tout l'éventail des offres, d'acquérir une information sur les produits concurrents et, donc, d'opter sans doute possible pour la solution la plus favorable. La caractéristique fondamentale du marché, lorsqu'il est théorisé sous son statut idéal par des auteurs comme Smith, Marx ou Walras, à savoir la mise en équivalence des produits, Internet la ferait ainsi entrer dans la réalité. L'utopie que la modernité a sans cesse cherché à réaliser et que ses partisans (comme la théorie walrasienne) ont défendu théoriquement, autrement dit l'idée de marché (Polanyi, 1944 ; Rosanvallon, 1979), Internet l'instituerait. Par contraste, il se révélerait désormais que l'on fonctionnait jusqu'alors dans une sorte de marché contrarié. On notera toutefois que les auteurs ne se hasardent jamais à chiffrer la réalité de ce nouveau comportement de la clientèle, qui demeure donc imposée comme une évidence plus que démontrée<sup>3</sup>.

Du point de vue des offreurs, Internet serait donc la fin de tous les artifices dont les banques pouvaient user pour éviter de répondre exactement aux demandes des clients. Les articles souhaitent avertir les managers qu'il y a urgence à se montrer capable de réagir immédiatement (Granger, 2000 ; Alard, Dirringer, 2000 ; Lenotre, 2000). Internet peut alors être, pour certains, non seulement le problème mais aussi la solution : il constituerait un support permettant de répondre instantanément au client potentiel, lui montrant que l'on dispose de l'offre la plus avantageuse pour lui et décourageant son penchant à aller voir ailleurs (Granger, 2000).

Néanmoins et même si se trouve parfois dépeint un client ayant tous les moyens à sa disposition pour « remonter dans le process et décider des éléments de construction de son offre », de « paramétrage » de son produit (*ibid.*), un grand

---

3 Une enquête Datamonitor évalue à 2 % en France les transactions bancaires réalisées via Internet. Mais les auteurs étudiés ont plutôt tendance à s'intéresser à un comportement plus large (comparaison des offres...) qui se chiffre difficilement. Compte surtout, pour eux, la menace qui en résulte. Le mode d'administration de la preuve est plutôt constitué par le recours à des sondages montrant une opinion ou une attitude appelée à l'emporter dans les milieux bancaires.

consensus tendrait à se faire sur l'idée que l'aurait emporté la stratégie du « *click and mortar* »<sup>4</sup>, préservant le rôle des agences au détriment du tout Internet (Saintavit, 2000). Quels que soient les « canaux » privilégiés, l'important serait de répondre à la demande de personnalisation exprimée par les clients.

C'est là l'autre dominante du tableau, qui vient compléter la figure du client : un client qui cherche une solution adaptée à son problème particulier, voire en quête de service. Sondage à l'appui (réalisé par leurs soins), des consultants affirment ainsi que les clients quittent leur banque par « manque d'attention à leur égard » et qu'ainsi, « les entreprises sont à l'origine de la plupart des départs des clients » (Bidaud, Trabelsi, 2001). La personnalisation de l'offre : l'enjeu (qui nous écarte, cette fois, du modèle walrassien) est reconnu par tous. Le CRM annonce le règne du « *one to one* ». Dès lors, il ne s'agit pas seulement de prendre conscience du risque de se trouver déstabilisé par les clients. Il faut aussi apprendre à lui montrer toute la capacité qu'on a à le satisfaire. C'est la figure du prestataire qui se redessine ainsi. C'est à un professionnel de la personnalisation que la presse bancaire en appelle, ce qui, d'ailleurs, ne signifie pas tant un changement de « mentalité » que la mise en place de toute l'instrumentation de gestion (outils de suivi clientèle, indicateurs de performance client...) qui sont censés instituer le professionnel voulu.

## 2. Professionnel face au client

### 2.1. UN PROFESSIONNEL MAÎTRISANT LA CONNAISSANCE CLIENT

Face à ce contexte, l'enjeu sur lequel les auteurs cherchent à éduquer leur lecteur est celui de la « connaissance client » : mieux connaître le client pour mieux adapter l'offre qu'on lui propose. Le client sera incité à maintenir la relation qui le lie à sa banque, ce qui sera de nature à renforcer la connaissance et donc l'adaptation mutuelles. On a là potentiellement un véritable cercle vertueux de la « relation d'apprentissage mutuel », du « marketing de collaboration » (Granger, 2000) qui constitue l'arrière-fond de nombre de contributions. Le point qui fait consensus est le rôle central des outils de *datamining*, c'est-à-dire de collecte et d'organisation d'informations sur le client. « Les données clients valent de l'or » (*ibid.*), elles permettent de proposer au client une solution sur mesure. En d'autres termes, la relation avec le client, identifiée à un enjeu de « connaissance » sur celui-ci, est rabattue sur le problème de l'information, présenté aux lecteurs comme le sésame de cette

---

<sup>4</sup> L'expression désigne la stratégie qui, contre celle misant sur une entreprise purement virtuelle, prétend que la vitrine Internet doit s'appuyer sur des équipements matériels (des murs, donc du mortier : *mortar*).



relation client : « L'information existe, la question est de l'exploiter et de la communiquer aux utilisateurs<sup>5</sup> afin qu'elle puisse être employée à générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise et pour ses clients » (Alard, Diringier, 2000).

Cette représentation des choses suppose, sans l'explicitier, que, une fois cette collecte et cette exploitation des données réalisées, on retombe sur le métier traditionnel du banquier, sur lequel il n'y aurait guère de choses nouvelles à dire. L'essentiel de ce qui est à prouver concerne le *datamining* : mettre en place des *datawarehouses*, savoir collecter l'information partout où elle se manifeste (comportement du client sur le site Internet, renseignements qu'il aurait divulgué sur divers canaux...), apprendre à exploiter cette information dans le cadre d'une « stratégie de la relation client » (*ibid.*), articuler entre eux les différents « canaux » (Bidaud, Trabelsi, 2001), etc. C'est sur ce point que les auteurs ressentent le besoin d'argumenter auprès d'un management du secteur bancaire qui, en creux, apparaît, du coup, comme se satisfaisant d'œuvrer dans un cadre hétéroclite, encore largement imprégné de la culture et des outils « produit » même si ce cadre laisse place à des parcelles d'innovation relevant de l'optique client.

On imagine ainsi un destinataire implicite de ces articles, qui est un management vu comme s'étant partiellement ouvert à l'orientation client mais qui ne se soucierait pas de prendre la mesure du bouleversement qu'est censée introduire cette orientation ni donc de la nécessité de repenser l'ensemble du dispositif, sa cohérence, ses outils. Bref, en dépit d'un professionnalisme croissant, un certain empirisme continuerait de régner dans les banques sur lequel on s'efforce d'alerter le management. Or, pour les auteurs, le client, lui, n'est plus dans l'empirisme : ce nouveau client, qui, comme on l'a vu, présente d'abord à l'observateur la face d'un consommateur walrassien parfaitement informé et mettant les banques en concurrence, met ses dispositions au service d'attentes plus conformes, cette fois, à la théorie de Chamberlin ; il compare les offres sur la base de la particularisation qu'elles présentent.

Un article entend ainsi faire comprendre que « le bon relationnel ne suffit plus » (Lenotre, 2000), par quoi il faut comprendre qu'il faut en finir avec le fait de miser sur un bon contact entre le chargé de clientèle (qu'on imagine volontiers assez débonnaire) et le client, qui, lui, au contraire, est devenu un modèle de rationalité froide : c'est dans cet article qu'on trouve l'une des descriptions les plus exacerbées du nouveau consommateur, parfaitement informé, ayant un choix infini de canaux pour satisfaire ses attentes, entretenant une relation de pur intérêt avec les offreurs et qui « pourra ainsi se passer de son chargé de clientèle ». Face à un client aussi rationnel, la banque est perdue si elle continue de lui mettre en face un chargé de clientèle à qui on ne demande que d'être un bon vendeur de contact agréable : « quand il est sollicité par

---

<sup>5</sup> Chargés de clientèle, notamment.

le client », ce chargé de clientèle doit être capable de mobiliser « une organisation rationnelle de l'action commerciale ».

L'argumentation a recours aux résultats d'une enquête par sondage effectuée par l'auteur, consultante. Cette enquête sert à dresser le tableau, pas loin d'être catastrophique, de l'état d'esprit des chargés de clientèle et de « leurs managers directs », qui « adoptent encore une vision très relationnelle de leur métier », comme en témoigne le fait que, au vu de leurs réponses, « la relation de confiance est perçue comme le premier critère de choix du client, très loin devant des critères plus objectifs » comme « la capacité à conseiller ». Faisant peu de cas de l'évolution qu'a connu le métier depuis une vingtaine d'années, l'article dresse ainsi un tableau faisant *a priori* plutôt penser aux identités professionnelles telles qu'elles existaient jusqu'au courant des années 1980 (Courpasson, 1995). Il repose par ailleurs sur une assimilation, laissée complètement implicite, entre « le relationnel » et l'idée d'un rapport au client qu'on se contenterait de faire reposer sur l'empathie et la sympathie, une confiance quelque peu irrationnelle, le tout s'opposant à ce que (sans qu'elle n'utilise le mot) l'auteur comprend comme du professionnalisme — un professionnalisme qui se définit entièrement en termes de maîtrise de l'organisation commerciale. La critique de ces identités professionnelles est forte, presque disproportionnée par rapport aux propositions, puisqu'il s'agit d'apprendre à appliquer une méthode de segmentation des clients en « sceptiques », « indifférents », « curieux » et « avisés » afin de mieux les convaincre avec des arguments distincts.

## 2.2. L'AMORCE D'UNE CONTROVERSE

On le voit donc, les auteurs se donnent une compréhension du professionnalisme à développer dans les banques qui met l'accent sur la dimension commerciale. Construire des solutions personnalisées apparaît comme un acte de vente plus que de production : c'est combiner des composants existants à partir d'une analyse des caractéristiques particulières du client. C'est un travail de bricolage qui nécessite comme compétence essentielle d'avoir su construire la bonne connaissance des besoins du client. La figure du prestataire est posée : c'est un vendeur, qui sait exploiter l'information client.

Malgré tout, si les prises de position adoptées par les auteurs sont très largement convergentes dans ce sens, on peut cependant percevoir des énoncés quelque peu dissonants, quoique rares. Quelques uns se hasardent, en effet, à s'interroger sur la « théorie » dominante. Il est impossible de dire, à cette date, si ces interventions sont destinées à rester des tentatives isolées ou si elles augurent d'une vague ultérieure d'articles qui chercheront à convaincre les lecteurs que les aspects plus productifs ont été indûment négligés. Dans le cadre de l'une des rares contributions dont on dispose, l'auteur, une consultante spécialiste de la construction

de sites financiers, regrette que « la première vague de création de sites financiers en ligne [se soit] polarisée sur les aspects marketing » et voudrait croire que la seconde serait déjà marquée par la réintroduction des « concepts plus classiques des métiers bancaires : gestion efficace des transactions, fidélisation des clients et rentabilité » (Doucet, 2001). Sans s'attaquer directement à la représentation du client qui s'est largement imposée au cours des derniers mois, cet auteur s'emploie, de fait, à montrer qu'elle correspondait à une certaine représentation du prestataire.

Notre auteur s'accorde effectivement avec quelques autres à s'alarmer du risque que la concentration sur le développement de « canaux » en ligne ne conduise les banques à négliger les fondements de leur métier pour, finalement, mener des stratégies de *discount* que ces auteurs jugent dangereuses. Le modèle rejeté est celui des banques en ligne construisant leur succès sur des « produits d'appel », prenant des parts de marché aux banques « en dur » par un effet marketing difficile à reproduire dans la durée, ou encore celui des sites mettant les clients en situation de lancer des appels d'offre auprès de plusieurs banques<sup>6</sup>, formules qui correspondraient plutôt à la vente de « produits banalisés » (Doucet, 2001 ; Longevialle, 2000). Ils attirent l'attention sur le fait que ce modèle implique de se donner une figure du prestataire ayant à sa disposition des offres tangibles toutes faites : « Sur un site, la surface de contact disponible est plus réduite qu'en agence. Si le produit n'est pas communicable en une phrase, en un argument choc, il sera difficile pour le client de percevoir l'offre. (...) Ainsi, la fidélisation desdits nouveaux clients est sans doute fragile et subordonnée au maintien du rang de mieux offrant » (Doucet, 2001). Ce raisonnement constitue une mise en garde contre un risque d'enfermement dans une stratégie de concurrence par les prix et non par le service.

Ce faisant, on débouche sur l'esquisse d'une représentation alternative, tout à la fois, du client, du prestataire et du marché. Dans cette représentation, le marché fait se rencontrer des individus autour d'une attente et d'une offre d'expertise : « La réflexion passe par une parfaite compréhension de ce que ne permet pas Internet, à commencer par l'interaction humaine. L'agence bancaire, où les particuliers vont de moins en moins, se doit de devenir le lieu de délivrance de prestations à forte valeur ajoutée, telles que l'accompagnement et le conseil » (Pellier, 2000). Internet revu et corrigé : le cœur de la prestation bancaire n'est plus dans ce qu'il offre mais dans la construction de solutions d'expertise. La figure du prestataire est devenue celle du producteur et du professionnel expert.

À la lecture des différents articles, on se rend compte que cette position ne se manifeste pas que dans la presse étudiée mais paraît être au cœur d'une controverse au

---

<sup>6</sup> Sites (tel meilleurtaux.com), où l'internaute expose sa demande (par exemple de crédit) à plusieurs banques simultanément et peut ainsi espérer pouvoir comparer les réponses de celles-ci.

sein de la profession. Les thuriféraires les plus affirmés de la théorie dominante se défendent, en effet, spontanément contre cette critique qui leur est faite : « La toile n'est pas seulement le terrain d'action de "discount brokers" qui captent leurs clients avec des prix attractifs : l'objectif de certains brokers est de construire avec leurs clients une relation pérenne, évolutive et créatrice de valeur » (Charry, 2000). Ils réaffirment le modèle mobilisateur d'Internet comme avènement d'une possibilité pour le client de « prendre les commandes de son épargne » par l'offre qui lui est faite d'une assistance à la constitution de son portefeuille grâce à un « paramétrage » de critères personnels (catégories d'actifs préférés...). Mais, de fait, ils se représentent le produit que cherche le client comme étant une information sur les placements financiers, alors que la gestion de patrimoine que semble avoir en tête les auteurs critiques est très loin de se limiter à agencer des produits financiers ou d'assurance mais passe par du conseil (par exemple sur les solutions juridiques les plus pertinentes : transmission du patrimoine aux enfants, etc.).

Les articles étudiés ne laissent cependant apercevoir aucune réelle guerre de théories concurrentes. Les contestataires ne cherchent pas à systématiser un travail de représentation alternative. Leur figure du client elle-même s'appuie sur la reprise peu discutée de la représentation dominante. Ils s'en tiennent à faire ressortir l'existence d'attentes d'expertise que le consommateur ne peut pas assouvir dans son passage sur Internet et dans l'achat de produits banalisés. Pourtant, même en s'en tenant là, ils introduisent une certaine contestation de la représentation du marché comme marché à la Walras qu'instituerait Internet. Ce n'est pas rien. S'ils poussaient l'entreprise de rénovation un peu plus loin, on trouverait, sous-jacente, la critique de la représentation du marché qui soutenait une certaine figure conjointe du client et du prestataire.

Ce client était décrit plein d'assurance, parfaitement conscient de ses désirs ; il imposait, en contrepoint, l'image idéale d'un professionnel de la banque ayant suffisamment rationalisé son approche client pour faire face avec moins de fragilité à ce client. On présupposait ainsi que le client arrive sur le marché avec une demande d'emblée parfaitement constituée dans ses caractéristiques, avant même l'interaction avec les offreurs. Le marché ainsi construit se présentait donc comme une série de mises en demeure des offreurs par un client à qui revient l'initiative de l'interpellation. C'était un marché qualitativement construit sur un rapport de force structurellement à l'avantage des demandeurs. Tout autre est le marché que laissent deviner les opposants à cette représentation, où s'offrent et se demandent de l'expertise. On le verrait volontiers beaucoup plus conforme à des relations d'échange procédant du modèle que l'on peut trouver chez Goffman, voire Hughes (1996) (Ughetto, 2001) : la relation de service, chez cet auteur, unit, en effet, un professionnel (au sens de la sociologie des professions) à un client qui fait sciemment le choix d'aller solliciter l'expertise détenue par ce spécialiste et qu'il sait ne pas détenir lui-même ; le professionnel fait en toute autonomie les choix de traitement de la réalité qui est l'objet de la prestation et répond

des résultats au client, qui est défini comme ayant un droit reconnu de juger et de discuter ces résultats. Dans la relation de service, les parties prenantes sont donc définies par une inégalité dans la détention de l'expertise, qui conduit le produit à n'être initialement qu'une promesse d'intervention et de résultats, intervention engagée grâce à la confiance accordée par le client qui veut bien s'en remettre au professionnel en vue d'un résultat encore intangible. Cette construction intellectuelle propose ses propres figures du client et du prestataire, qui sont à l'opposé de celles du « marché de mises en demeure » et qui instrumenteraient plutôt la représentation alternative que l'on ne voit ici qu'à l'état d'ébauche chez certains auteurs de la revue étudiée.

### 2.3. QUEL PROFESSIONNALISME ?

D'où vient la place qu'a réussi à s'assurer la représentation dominante ? D'où vient que les auteurs aient aussi massivement adhéré à cette représentation du professionnalisme centrée sur les préoccupations commerciales plutôt que sur l'expertise et le service ? On peut penser qu'a pu jouer de façon décisive le fait de supposer que les producteurs doivent se sentir instamment obligés de répondre aux mises en demeure des clients pour des raisons impérieuses de survie. Plus particulièrement, cette supposition s'est concrétisée, dans les articles, dans l'idée (la plupart du temps laissée implicite tant elle semble aller de soi) que le management se doit de pratiquer des stratégies dites « proactives » (Alard, Durringer, 2000). On entend par ce terme la capacité à, non pas réagir à une situation sur la défensive, mais à prendre les devants. Il va de soi, pour les auteurs de ces articles, que la bonne stratégie est de ne pas se trouver surpris par ce client qui fait irruption mais de pouvoir lui répondre « et au-delà », c'est-à-dire de reprendre la main sur le cours de la relation.

Si l'on articule les deux implicites que sont la représentation du client parfait connaisseur de sa demande et des offres en concurrence, et la contrainte de management qu'est l'obligation de la stratégie proactive, on conçoit que les auteurs présentent la réponse des banques comme ne pouvant être qu'une capacité à montrer instantanément au client ce qu'on peut lui proposer. Les auteurs se trouvent donc à se représenter l'offre comme fondamentalement tangible et non pas comme la perspective d'une intervention experte dont les résultats se découvriront dans le cours de la relation. On est là face au rôle structurant d'un impensable (qu'ont d'ailleurs vu les auteurs critiques), l'immatérialité du produit — immatérialité qui, dans le champ académique, est généralement considérée comme l'une des caractéristiques majeures des services par les spécialistes de ces activités. Pour ces derniers, plus on se rapproche du modèle de services de professionnels (au sens de Goffman), plus on se trouve dans une situation où le service finalement rendu dépend fortement de l'interaction entre le client et le professionnel ; celui-ci n'a pas de service préalablement existant à proposer,

les engagements pris sur un produit à venir comptent fortement et l'incertitude est une composante structurelle de la transaction (Gadrey, 1992).

Avec la difficulté à envisager l'immatérialité du produit, il y aurait ainsi une sorte d'« impossibilité cognitive » à se donner la figure d'un professionnel au sens que tend à proposer Goffman, vers laquelle tendent au contraire les articles contestataires. En d'autres termes, si l'ensemble des auteurs étudiés s'accordent bien sur le diagnostic d'un besoin de montée en professionnalisme de l'offre bancaire, au sens du recul d'un traitement quelque peu empirique du rapport au client, la construction de la figure du professionnel bancaire est, pour l'heure, soumise à des propositions relativement divergentes, qui tentent d'attirer le management du secteur, soit vers un modèle professionnel pur, à forte dose « servicielle », soit vers un modèle plus industriel et commercial du travail professionnel.

Cette impossibilité cognitive de la représentation dominante à se donner la figure d'un professionnel « serviciel » favorise le travers dénoncé par les contestataires, c'est-à-dire le fait d'élaborer la figure d'un vendeur plutôt que d'un producteur. Mais les opposants de cette représentation, dans la mesure où leur construction est moins poussée, laissent le lecteur dans une plus grande incertitude quant à la figure du professionnel. La nature et le contenu du travail de l'expert de la relation servicielle restent relativement indéterminés. La théorie académique laisserait penser qu'il s'agit d'un travail davantage orienté vers la production de solutions qui intégrerait l'écoute longue et en face-à-face du client afin de cerner sa spécificité et de l'aider à formaliser une demande qui n'est peut-être pas aussi précisément définie que le postulent les défenseurs d'Internet, un travail qui inclut également la mobilisation des ressources de l'organisation interne et externe et une maîtrise de la composante technique (en l'espèce, la connaissance, outre des produits financiers, de tous les éléments susceptibles d'entrer dans des solutions de gestion de patrimoine : fiscalité, modalités de transmission successorale...) (Combes, 2001). Lus à cette lumière, les résultats du sondage effectué par l'article évoqué plus haut (Lenotre, 2000) donneraient lieu à des interprétations radicalement divergentes : l'accent placé par les personnes interrogées sur la confiance ne relèverait pas d'une résilience du modèle empirique (non professionnel) de rapport au client, mais d'une forme de conscience des tensions vers un autre modèle possible que celui du professionnel commercial, où la confiance importerait pour la construction des solutions d'expertise, mais une conscience qui attend encore que ses médiateurs de la presse bancaire la mettent en forme et la donnent à voir comme telle.

Comment analyser ces discours d'entreprises qui affirment haut et fort la volonté de se mettre au service du client de façon professionnelle et qui apportent comme preuve se voulant suffisante le développement de sites Internet interactifs ? Dans le champ académique, l'analyse de ces discours pourrait se fonder sur une

approche critique qui tendra à argumenter dans le sens de leur orientation manipulatrice, dernier avatar d'une tentative de marchandisation des sentiments (Hochschild, 1983). D'un autre côté, une approche plus nuancée de la relation de service n'accorderait, au premier abord, guère plus de crédit à ces discours et déboucherait même sur un dilemme : les acteurs ne sont-ils pas « dans le faux » lorsqu'ils décrivent comme relation personnalisée, via Internet, ce qui n'est, en fait, qu'une fausse personnalisation ? Dans l'un et l'autre cas, on se trouverait devant une difficulté à faire justice aux argumentaires des acteurs, que l'on soupçonnerait de ne pas se représenter avec justesse le client et le professionnel.

Pour dépasser ce blocage, nous avons pris les discours sur le client comme des formules rationalisées qu'offre la presse professionnelle à un management dont elle cherche à orienter la renégociation de ses identités professionnelles. Il en ressort autre chose que de la volonté manipulatrice ou qu'une imparfaite compréhension de ce que signifie le client. On y voit plutôt comment la manière dont on se construit une figure du client vient, dans le contexte de certains attendus en matière de gestion (l'obligation de se montrer « proactif »), ouvrir des perspectives nouvelles de représentation des enjeux de l'activité bancaire (principalement la connaissance client) mais aussi en fermer d'autres (par exemple le modèle serviciel). Mais on voit également comment d'autres mises en forme des figures du client et du professionnel peuvent venir concurrencer celle qui, à un instant précis, tend à l'emporter mais qui, si on la reprenait quelques mois ou quelques années plus tard, pourrait s'avérer relativisée, contestée, reconsidérée.

Du côté de ceux qui entreprennent d'influencer la renégociation des identités managériales, les choses sont donc canalisées mais sans être déterminées ni engagées de manière irréversible. Les représentations managériales naissent à la confluence des contraintes de situations productives, d'identités personnelles mais aussi du travail réalisé par certains pour provoquer des formes de conscience chez les responsables de tous niveaux, qui réaliseront de leur côté un travail d'appropriation. Le travail de demain, qui s'annonce marqué par la montée des exigences de professionnalisme, semble devoir résulter d'une multitude de formes de travail (travail de démonstration, travail sur soi...) et de types de professionnels (consultants, formateurs...), qui restent encore à étudier.

### Références bibliographiques

- ALARD (P.), DIRRINGER (D.), 2000, « Stratégie de la relation client : une nouvelle approche », *BanqueStratégie*, n° 169, mars.
- BELLOT (J.-M.), 2000, « Jusqu'où peut aller la segmentation ? », *BanqueMagazine*, n° 610, janv.

- BERGER (P.), LUCKMANN (T.), 1966, *La construction sociale de la réalité*, trad. fr., Paris, A. Colin, coll. U.
- BIDAUD (F.), MONTIGAUD (A.), 2001, « Projets CRM : des degrés d'avancement différents », *BanqueMagazine*, n° 625, mai.
- BIDAUD (F.), TRABELSI (F.), 2001, « L'intégration des canaux reste à faire », *BanqueMagazine*, n° 624, avr. 2001.
- COCHOY (F.), DUBUISSON-QUELLIER (S.), dir., 2000, « Les professionnels du marché », *Sociologie du travail*, n° 3.
- BOLTANSKI (L.), CHIAPPELLO (È.), 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- CHARRY (G.) (de), 2000, « L'investisseur prend les commandes de son épargne », *BanqueMagazine*, suppl. au n° 617, sept.
- COCHOY (F.), 1999, *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, coll. Textes à l'appui.
- COMBES (M.-C.), 2001, *Services : organisation et compétences tournées vers le client*, La Documentation française.
- COURPASSON (D.), 1995, « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, n° 1.
- DOUCET (S.), 2001, « Une banque en ligne reste une banque », *BanqueMagazine*, n° 626, juin.
- GADREY (J.), 1992, *L'économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- GRANGER (J.-Y.), 2000, « La relation clientèle d'aujourd'hui est une relation d'apprentissage mutuelle », *BanqueStratégie*, n° 169, mars.
- HATCHUEL (A.), 1995, « Les marchés à prescripteurs. Crises de l'échange et genèse sociale », in *L'inscription sociale du marché*, A. Jacob, H. Verin dir., Paris, L'Harmattan.
- HOCHSCHILD (A.R.), 1983, *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, Los Angeles, University of California Press.
- HUGHES (E.C.), 1996, « Les professions établies », in *Le regard sociologique*, Paris, Ed. de l'EHESS.
- KEAT (R.), WHITELEY (N.), ABERCROMBIE (N.), eds (1994), *The Authority of the Consumer*, Londres, New York, Routledge.
- LENOTRE (A.), 2000, « Le bon relationnel n'est plus une fin en soi », *BanqueStratégie*, n° 169, mars.
- LONGEVIALLE (B.) (de), 2000, « Une menace pour la rentabilité », *BanqueMagazine*, suppl. au n° 617, sept.



- PELLIER (A.), 2000, « L'ultimatum d'Internet », *BanqueMagazine*, suppl. au n° 617, sept.
- POLANYI (K.), 1944, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, trad. fr., Paris, Gallimard, 1983.
- ROSANVALLON (P.), 1979, *Le capitalisme utopique. Critique de l'idéologie économique*, Paris, Le Seuil.
- SAINCTAVIT (J.), 2000, « Internet renforcera la relation avec les clients », *BanqueMagazine*, suppl. au n° 617, sept. 2000.
- UGHETTO (P.), 2001, « Au service d'un public : un détour par Halbwachs et Goffman », multigr., IRES.

## Résumé

*Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à développer une « orientation client ». Une telle orientation repose cependant sur une représentation du client, de ses attentes, de son comportement, etc. Certains médiateurs peuvent intervenir dans la construction d'une telle représentation. À partir d'un examen de la presse professionnelle bancaire, qui s'attache à jouer le rôle d'un tel médiateur, l'article s'intéresse à ce travail d'élaboration d'une figure du client à destination du management. Il s'agit de montrer que ce travail implique, en contrepartie, la construction d'une figure du professionnel capable de satisfaire ce client, c'est-à-dire une représentation du prestataire que l'on souhaiterait idéalement faire advenir.*

*Mots clés : banque, client, Internet, professionnels, service*

## Abstract

*An increasing number of companies are now developing a focus on client. However, such a focus rests on a representation of the customer, of his expectations, of his behaviour, and so on. Mediators can intervene in the construction of such a representation. Based on the study of the professional press in the banking sector, the paper deals with this work consisting of elaborating the client's figure for the management. The purpose is to show that this work implies the construction of a figure of the professional likely to give satisfaction to the customer, that is to say a representation of the service provider ideally sought.*

*Key words: bank, client, Internet, professionals, service*

## Resumen

*Las empresas que desarrollan una "orientación cliente" son cada día más numerosas. Tal orientación reposa sobre una representación del cliente, de sus expectativas, de su comportamiento, etc. Ciertos mediadores pueden intervenir en la construcción de dicha representación. A partir de un examen de la prensa bancaria profesional, que trata de tener ese rol de mediador, el artículo aborda el trabajo de la elaboración de una figura del cliente destinada al empresariado. Se trata de mostrar que ese trabajo implica, por otra parte, la construcción de una figura del profesional capaz de satisfacer al cliente, quiere decir una representación del prestatario que se desearía, idealmente, que advenga.*

*Palabras claves : Banco, cliente, internet, profesional, servicio.*