



HAL
open science

LE "MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT" est-il un management responsable ?

Yves Livian, A.G. Knorst

► **To cite this version:**

Yves Livian, A.G. Knorst. LE "MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT" est-il un management responsable ?. XVe journées humanisme et gestion, Apr 2018, Bordeaux, France. halshs-01774832

HAL Id: halshs-01774832

<https://shs.hal.science/halshs-01774832>

Submitted on 24 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LE "MANAGEMENT DE LA RELATION CLIENT"
est-il un management responsable ?**

**Communication aux 15^e Journées "Humanisme et Gestion"
5 et 6 avril 2018
KEDGE Bordeaux**

Y.F. LIVIAN
Professeur honoraire, IAE Lyon

A.G. KNORST
Consultante Marketing

Introduction

Malgré la place qu'il occupe dans l'économie, le consommateur de nos sociétés n'est pas au premier rang des préoccupations du courant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (Capron, Quairel-Lanoizelée 2007). C'est au mieux une des "parties prenantes" que les dirigeants d'entreprises doivent prendre en compte, même si les consommateurs des pays "pauvres" sont bien considérés dans leurs besoins spécifiques dans la "RSE intégrée" (Payaud, Martinet 2014). La RSE et le "développement durable" s'intéressent aux fournisseurs, aux communautés locales, à l'environnement et au personnel des entreprises. Par contre, les développements concernant les relations avec les consommateurs, clients et usagers habituels, ne remplissent pas les bibliothèques. Même les ouvrages concernant l'éthique des affaires et la "moralisation du capitalisme" ne consacrent que peu de place au client ou au consommateur (Ballet et de Bry 2001, Salmon 2009, Peretti 2011, Renouard 2013, Mercier 2014).

Sont parfois évoquées les résistances, contestations voire les défections du consommateur et de l'utilisateur face à l'économie libérale (Roux 2008, 2014) mais cette analyse ne trouble guère les manuels de gestion commerciale les plus courants et elle conclut souvent sur la confiance qu'il faut accorder aux spécialistes du marketing pour traduire les besoins des clients. De toutes façons, les consommateurs ne soulèvent l'intérêt que quand ils agissent dans des circonstances exceptionnelles (boycotts, procès) ou quand ils se structurent à la lisière de la société de consommation (mouvements alternatifs, coopératives, ressourceries, etc.). Le consommateur courant, dans sa quotidienneté faisant ses courses dans sa supérette, son hyper ou en ligne est toujours vu en marketing comme une cible qu'il convient de conquérir et de fidéliser par tous les moyens.

Quant au thème de "l'organisation responsable", il couvre peu les relations commerciales.

L'une des façons de combler cette lacune est de s'intéresser au "management de la relation client".

Le Management (ou Gestion) de la relation client : engouement et promesses d'une innovation marketing face au management « responsable »

La Gestion de la Relation Client (GRC) dans sa forme la plus poussée avec l'intégration du client rencontre un succès tant dans ses applications managériales qu'auprès des chercheurs en marketing, avec l'augmentation des publications qui en célèbrent les intérêts. Elle y est

décrite comme une évolution ultime, qui promet un bénéfice pour le consommateur et pour l'entreprise, une réduction des coûts pour l'entreprise, une satisfaction du client en tout point et donc un client fidèle.

La GRC est directement issue du marketing relationnel, présenté dans les manuels de marketing comme l'évolution des plus récentes, survenue après une série d'étapes (de Baynast et al. 2017) de l'orientation production, avec la célèbre maxime de Henry Ford : "le client peut choisir la couleur de sa voiture, pourvu que ce soit noir !", le marketing de masse, le marketing différencié, pour finalement aboutir au marketing personnalisé et interactif que serait le marketing relationnel. Elle s'appuie largement sur la technologie des Big Data pour collecter, trier et mémoriser les informations sensibles sur les clients, littéralement scannés. Dans sa forme la plus aboutie, elle permettrait de conjuguer les intérêts de l'entreprise à ceux du client, en l'intégrant à l'entreprise.

Le "management de la relation client" est un courant du marketing qui se propose d'identifier les clients, de mieux les connaître, d'approfondir la relation avec eux et de les fidéliser. Il ne s'agit rien moins que "d'enrichir l'interaction établie entre l'entreprise et le consommateur ou utilisateur" (Jallat et al. 2014 p. 315).

Sa mise en œuvre se traduit par un ensemble d'outils de "CRM" (Customer Relationship Management) et notamment d'importants logiciels permettant la collecte systématique de données sur le consommateur et le client. Sont mises en place également des plateformes de "service clients" permettant en principe de traiter efficacement de grandes masses d'appels. L'intention est donc louable : rapprocher l'entreprise de ses clients de manière à ce qu'elle tienne mieux compte de ses besoins et entretenir en continu un flux de relation permettant de les fidéliser et de les satisfaire sur la durée" (Crié 2002). Il s'agit même d'intégrer le client au cœur du "business model" de l'entreprise. L'utilisation simultanée de tous les canaux de communication est mise en œuvre, assurant ainsi en théorie une proximité inégalée avec les clients.

Les outils sont importants mais il s'agit surtout, disent les spécialistes, de développer la qualité de la relation et sa durée, au bénéfice des deux parties. L'entreprise relationnelle est là pour "servir le client et le satisfaire de manière participative" (Jallat op. cit. p. 61). Il est affirmé que la satisfaction du client signifie à terme rentabilité de l'entreprise (Sabadie, Ray 2016).

Compte tenu de l'importance de ces pratiques depuis une quinzaine d'années dans de nombreux secteurs, il peut être intéressant de les scruter au regard des principes du management responsable.

Le quasi-silence de la littérature sur le consommateur dans la RSE et les bonnes intentions du "management de la relation client" amènent-elles à penser que celui-ci ne soulève aucune question quant à l'idéal du "management responsable" ? Serions-nous dans un domaine peu exploré mais où les attentes de "responsabilité" sont satisfaites ?

Pour répondre à cette question, nous nous proposons de donner la parole aux consommateurs eux-mêmes à travers le courrier des lecteurs et les forums de consommateurs¹ des deux principaux organismes chargés de les représenter, non sans essayer tout d'abord de préciser ce que pourrait être un "management responsable" au regard duquel nous examinerons les relations entreprise/client.

La littérature sur la vente et le marketing étant quasi-muette sur l'application dans son domaine du "management responsable" (ce qui est déjà un signe intéressant), il peut être nécessaire de tirer quelques enseignements de ce qui est admis pour ce qui est du "management" en général.

Il n'y a pas de définition standard de ce que serait un "management responsable". On peut cependant faire ressortir des principes communs aux diverses propositions émises récemment (Pérez 2005, Dupuis 2011, Michaud 2013, Simonneau et al. 2017).

Sans prétendre être exhaustif, trois principes peuvent être relevés, qui pourraient être applicables au champ de la relation client : l'écoute, la durabilité et l'externalité.

- Un management responsable est un management qui passe par une phase d'écoute de l'autre. Il est attentif aux divers intérêts en présence et reconnaît la diversité des attentes. De ce fait il cherche à prendre en compte les besoins de liberté, de reconnaissance et de dignité du partenaire. Dans le domaine de la GRH par exemple, le management responsable comporte d'une part un souci de négociation sociale, d'autre part une attitude luttant contre les discriminations et favorable à l'égalité des chances (égalité homme/femme, respect des minorités, diversité des origines).

- "Responsabilité" et "développement durable" sont souvent associés. Le point commun est la notion de "temps long". Le management responsable cherche à éviter les décisions rapides et à court terme, et se situe sur le moyen ou long terme : préservation des ressources

¹ Nous avons analysé le courrier des lecteurs de "UFC-Que Choisir" et de "60 Millions de Consommateurs" (INC) entre 2012 et 2016, avec une mise à jour en janvier 2018, ainsi que les forums sur Internet de 2015 à 2017. Il s'agit des deux plus importants magazines consacrés à la consommation. La présente communication est fondée sur un travail plus important en cours de publication. Rappelons que l'UFC est une association (reconnue par les pouvoirs publics) et que l'INC est un organisme d'Etat.

naturelles, investissements d'avenir, souci des équilibres durables, gestion des compétences et des trajectoires professionnelles...

- Enfin, il se définit aussi par la gestion des "externalités" de l'entreprise, c'est-à-dire le souci de ce qu'elle emprunte et fait subir à la société au sein de laquelle elle opère. Le management responsable est celui qui se donne pour objectif d'atteindre un certain niveau de performance sans nuire à son environnement naturel, humain ou social et si possible en contribuant à son développement.

Le management responsable serait fondé, dans ces propositions, sur la prise en compte des conséquences des décisions des entreprises, à long terme et dans le respect des intérêts et identités des autres : les trois principes sont ainsi cohérents et articulés.

Dans quelle mesure le management de la relation client répond-il à ces critères ? Face aux intentions de ses promoteurs, les consommateurs soulèvent, nous semble-t-il, un certain nombre de questions quant aux modalités de cette gestion nouvelle de la "relation client".

Nous relèverons d'abord une question essentielle : de quel type de relation s'agit-il ?

Ensuite nous replacerons cette "relation" dans le contexte de certaines pratiques commerciales en vigueur aujourd'hui et faisant l'objet de protestations ou de réclamations de consommateurs. Nous conclurons ensuite sur l'écart constaté entre ces pratiques de relation client et les aspirations des consommateurs.

Une relation distante et médiatisée

Les bases de données de "relation client", élément essentiel du "CRM" ont pour objectif de standardiser la relation avec les clients en permettant de créer des procédures permettant de traiter des grands nombres. Cet objectif a des répercussions directes sur les pratiques d'achat du consommateur.

L'application concrète de la relation client la plus familière a été la mise en place de "hot lines" par lesquelles le client doit passer pour acquérir une information, demander où en est sa commande ou soulever une réclamation. Les centres d'appel ont fait couler beaucoup d'encre depuis quinze ans mais bornons-nous à les replacer dans le contexte d'une "gestion de la relation client" dont les buts ont été rappelés plus haut.

Or, les clients ont depuis longtemps souligné les difficultés pratiques éprouvées à leur usage : temps d'attente souvent long, coût de la communication... Surtout, la relation est établie avec un opérateur plus ou moins compétent, éloigné des réalités locales (car souvent délocalisé) et qui se borne à suivre une procédure. A chaque appel, le client communique avec

un interlocuteur différent, qui, malgré le recours à la base de données, connaît parfois peu ou pas le dossier du client. "Jamais le même interlocuteur, la galère"². Un grand nombre de messages sur les forums se plaignent du caractère inefficace de cette relation.

L'objectif de standardisation de la relation, sur de grands nombres, est sans doute atteint mais pas, à entendre les clients, celui de l'établissement d'une relation claire et directe permettant la satisfaction de celui-ci.

Même sans centre d'appel, les nouveaux systèmes téléphoniques contribuent à donner le sentiment d'une automatisation de la relation. La transition entre contact direct (pour les clients qui l'ont connu !) et relation téléphonique standardisée est mal vécue, par exemple dans le secteur bancaire. "Un numéro payant où l'on doit attendre" pour un vol de carte taper 1... taper 2 "et finalement aboutir à un rendez-vous parfois lointain"³.

Une relation au client inégalitaire

Le CRM a pour objectif premier d'augmenter et concentrer la diversité des informations sur les clients et de permettre ainsi de mieux les catégoriser. Cette opération fondée sur des systèmes d'information de plus en plus performants n'a pas d'impact direct sur le consommateur, qui n'a pas de raison de les évoquer dans ses réclamations. Par contre, elle permet l'élaboration de politiques qui, elles, ont des effets sur certaines décisions concrètes relatives au client.

Les entreprises usent abondamment des bigs data et bases de données pour définir au plus finement leurs cibles : le client. Par l'exploitation de ces bases de données, nourries à chaque contact avec la cible, l'entreprise aura une connaissance approfondie de la cible, pour pouvoir l'inciter à plus d'achat, l'orienter dans son choix -en fonction de la rentabilité première de l'entreprise- le relancer jusqu'à le harceler par e-mail ou téléphone, pour rentabiliser au mieux "la relation". Le client n'est pas en demande de tant de prévenance et d'empressement à le faire consommer et peut nourrir un sentiment tout du moins d'agacement, voire de méfiance vis-à-vis de l'entreprise.

La relation au client actuelle est fondée sur l'inégalité : comme le dit l'un de spécialistes (Volle 2013) "les clients naissent libres et égaux en droit mais certains sont plus égaux que d'autres". La vente est donc ciblée sur les clients susceptibles de générer le maximum de flux financier : on cherche à fidéliser les clients rentables et à se débarrasser des autres. La notion

² Forum Que Choisir 27 janvier 2014.

³ Que Choisir juin 2017,

de "durabilité" de la relation, fondée sur une confiance réciproque, est soumise à l'impératif économique : dès que celui-ci est menacé, l'entreprise peut chercher à abandonner son client (d'où le dépit de certains clients qui écrivent que "après plus de 10 ans d'achats chez ce fournisseur" ils sont étonnés de la dureté de la nouvelle relation et du peu d'empressement de cette entreprise pour les garder).

Certains assurés, clients de longue date, sont surpris de la soudaine dénonciation de leur contrat dès que des sinistres, même non responsables surviennent⁴.

Le consommateur peut avoir l'impression qu'il fait l'objet d'un traitement automatisé, sans prise en compte réelle de son cas.

"Nous sommes des numéros de référence clients dans une base de données... la faille est identifiée et éliminée"⁵.

La "relation-client" telle qu'entendue dans le CRM a pour but de maximiser le rendement des clients rentables. Ceci peut donc avoir plusieurs conséquences :

- le changement rapide de la relation si la rentabilité du client se dégrade ;
- la proposition permanente aux clients de nouveaux produits ou services plus onéreux ;
- l'instauration de "programmes de fidélisation" (pour les clients rentables) engageant plus fortement le client, voire le dissuadant d'aller chercher ailleurs.

Ces programmes peuvent comporter des "investissements" de la part du client qui l'attachent au fournisseur (prix d'achat de la carte de fidélité, abonnements, appareil non substituable, etc.).

Dans tous les cas, c'est l'entreprise qui cherche à développer sa liberté d'action (choix de ses clients, fidélisation), parfois au détriment de celle du consommateur.

Cette fragilité de la relation, soumise aux évolutions de la rentabilité du client, est rendue possible grâce au fréquent renouvellement des équipes commerciales, soit celles en contact direct avec le client (mutations rapides des vendeurs, rotation du personnel) soit celles en ligne. Dès lors, une relation durable et personnalisée avec le client est difficile, voire même contraire aux politiques de l'entreprise.

Plus globalement, la relation au client tend dans de nombreux secteurs, à être cadrée de manière inégalitaire. La transaction commerciale n'est plus considérée comme au bénéfice des deux parties : elle se déroule dans un rapport de forces où le vendeur cherche à soumettre l'acheteur. Parmi les techniques utilisées, les clauses contractuelles inégalitaires se sont

⁴ Voir par exemple des témoignages dans "Que Choisir" septembre 2015, février 2016, mars 2017.

⁵ Forum Que Choisir 23 janvier 2014.

développées. De nombreuses clauses frisent "l'abus" tel que défini par le droit. Telles par exemple celles permettant une augmentation de prix sans préavis, une demande de paiement de frais annexes, une exclusion de garanties, une exclusion d'exécution de la prestation dans certains cas, etc⁶.

BNP-Paribas a été condamnée en 2016 pour 17 "clauses abusives" dans un contrat relatif à un des comptes proposés à sa clientèle (exonération de responsabilité, délai pour créditer le compte, absence d'information sur les conditions de résiliation...)⁷.

Le législateur fournit un repère pour définir ce qui est abusif, c'est-à-dire ce qui "créé, au détriment du consommateur, un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat" (L 212-1 du Code de la Consommation). Mais le dommage est rarement susceptible de justifier la lourdeur d'un procès et par conséquent de nombreuses clauses abusives restent en vigueur.

La prise en compte équilibrée des intérêts de toutes les parties prenantes, partie intégrante du management "responsable" est donc largement absente.

Le contexte commercial de la relation : des pratiques parfois contestables

Connaître les consommateurs, fidéliser les clients qui en valent la peine, assurer une relation efficace avec une masse de clients...certes. Mais cette nouvelle "gestion" s'intègre dans une transaction commerciale qui démarre par une étape de vente et se poursuit (pour certains produits ou services) par un "après-ventes". Les consommateurs soulèvent sur ces étapes de très nombreuses critiques.

La vente agressive

⁶ Que Choisir janvier 2016, , Que Choisir décembre 2014, . 60 Millions janvier 2018, . Que Choisir janvier 2018

⁷ Un rapport de la DGCCRF, publié début 2017 sur le secteur des services aux particuliers conclut à 75 % d'anomalies dans les contrats examinés.

Les témoignages de certains consommateurs sont clairs : certains fournisseurs essaient de forcer la vente en esquivant un consentement explicite. Un "oui" exprimé au téléphone, une case précochée sur Internet, un renouvellement automatique valent accord du client⁸.

Des fournisseurs se sont spécialisés dans "l'écrasement à tort" (slamming) du dossier du client chez le concurrent et le remplacement par un contrat avec l'entreprise : le client se retrouve avoir changé de fournisseur pour son gaz ou son électricité suite à une visite "technique" d'un agent à l'identité peu claire⁹.

Le démarchage "agressif" à domicile, qu'on croyait disparu, a été développé par Engie et ENI ces derniers mois, tel que l'a relevé le Médiateur National de l'Energie pour 2017. Le site de l'INC contenait en mai 2017, 153 000 consultations sur le démarchage à domicile des fournisseurs d'énergie¹⁰.

La vente de cuisines intégrées est un domaine bien connu des associations de consommateurs pour le nombre de témoignages de clients ayant eu le sentiment de s'être fait "forcer la main" pour arracher de leur part une commande, souvent très onéreuse. Plusieurs entreprises ont été condamnées par les tribunaux (par exemple à Grenoble le 26 février 2007).

La vente "par pression" concerne les prospects les plus influençables : certains jeunes, des femmes isolées, certaines personnes âgées. Certains vendeurs dans les secteurs de l'assurance, de la banque ayant quitté leur activité témoignent des politiques de ciblage qu'elles devaient mettre en œuvre¹¹.

Les abonnements "clandestins", quant à eux, sont légion. Par exemple, cette cliente d'une grande banque se retrouve abonnée pour 9,90 € par mois, à un bulletin d'information qu'elle n'avait pas demandé (après un mois gratuit). Il s'agit de pratiques cherchant un gain à court terme peu soucieux de l'intérêt du client.

On peut considérer ces pratiques comme contraires aux principes de liberté, d'écoute et de dignité du partenaire.

Les fausses promesses

⁸ 60 Millions, 7 octobre 2015.

⁹ Exemple : Que Choisir, juin 2011 ; Que Choisir, mars 2014.

¹⁰ Certains témoignages révèlent que les commerciaux n'ont pas de fixe et sont seulement payés en fonction du nombre de contrats obtenus ("60 Millions", numéro de janvier 2018).

¹¹ 60 Millions 7 octobre 2015.

L'un des buts du "management de la relation client", on l'a vu, est de rapprocher de manière innovante l'entreprise des besoins de ses clients. Mais il faut d'abord vendre et pour cela, de nombreux moyens traditionnels sont utilisés... comme celui consistant à faire une promesse non réalisée.

L'offre de remboursement partiel d'un achat est l'un d'entre eux : le client achète et s'il renvoie des pièces justificatives dans un certain délai, est supposé se voir créditer d'une certaine somme. Six mois plus tard, malgré ses relances, il attend toujours¹². Ce remboursement peut aussi être conditionné à un abonnement caché¹³. Ce peut être aussi une promotion proposant un deuxième équipement à prix très réduit. Sans preuve écrite de l'engagement du vendeur, il est très difficile pour le consommateur de se faire rendre justice dans le cas où cette promesse n'est pas tenue.

Ces promesses, dont certaines sont fallacieuses, rejoignent la cohorte des pratiques commerciales courantes autour des fausses promotions (le prix au kilo du produit est en fait le même que sans "promotion"), des chèques-cadeaux difficilement utilisables, des cadeaux dont on a changé la valeur¹⁴, et autres faux rabais¹⁵.

Ces pratiques de ventes sont courantes et anciennes. Mais elles perdurent, parallèlement aux affirmations positives avancées par les tenants du "management de la relation client"...

Il y a là une volonté de manipuler l'interlocuteur qui, certes, n'est pas nouvelle, mais ne s'inscrit vraiment pas dans les principes de "responsabilité" évoqués plus haut.

Le service après-vente aux abonnés absents

Le courrier des lecteurs, les forums de consommateurs sont remplis de réclamations au sujet de l'après-vente. Centres "d'aides en ligne" inefficaces, services clients muets, longues attentes au téléphone sont monnaie courante. Plusieurs pratiques sont particulièrement significatives d'un manque de "responsabilité sociale" ou "morale" de la part de l'entreprise.

- Le non-respect des garanties de conformité (art. L 211-1 et suivants du Code de la Consommation) et de vice caché (art. 1641 du Code Civil) est assez fréquent, grâce aux prétextes invoqués pour éviter d'appliquer la loi : pièces jugées "non essentielles" ou

¹² Que Choisir janvier 2018.

¹³ Que Choisir janvier 2018 ; Que Choisir janvier 2014 ; Que Choisir novembre 2013 ; Que Choisir octobre 2015.

¹⁴ Que Choisir février 2016.

¹⁵ 19 sites marchands ont été condamnés par la DGCCRF pour faux rabais en 2017. QC avril 2017.

accessoires exclues de la garantie, ...¹⁶. La FNAC renvoie parfois certains clients sur le fabricant, qui lui, renvoie sur le distributeur. Oublieux volontairement du rappel au consommateur de la garantie légale de 2 ans, de nombreux vendeurs cherchent à vendre une "extension de garantie" (sur laquelle beaucoup perçoivent une commission). Tel ce témoignage d'un acheteur d'un four à micro-ondes "garanti un an" et à qui on propose une "extension" de 3 ans pour 19 euros¹⁷.

- Le traitement de la réclamation est parfois l'objet d'un processus long et pénible pour le client : contestation de la panne ou du défaut, exigence d'un dossier complet avec photo de l'objet, photocopie de la carte d'identité, etc. D'autres exemples montrent une promesse d'indemnisation finalement non réalisée ou réalisée avec difficulté. Exemple : ce client de Cdiscount a dû procéder à 10 communications (payantes) pour faire valoir la non-conformité du colis reçu : coût 61,59 €¹⁸.

Les enquêtes montrent une fréquente insatisfaction des clients qui réclament, sachant que de nombreux clients mécontents ne font pas de réclamations (entre 37 et 96 % selon les secteurs, selon l'enquête TARP citée par Sabadie et al. 2016, p. 238). C'est-à-dire entre un gros tiers et la quasi-totalité !

Il faut que le nombre de réclamations soit considérable pour que les dirigeants s'en inquiètent. SFR voit son taux de plaintes augmenter de 120 % en 2016 et reçoit le "Cactus d'Or" délivré par "60 Millions de Consommateurs" en janvier 2018. Atteint par une baisse du cours de l'action d'Altice, P. Drahi reconnaît "qu'on ne s'occupe pas assez de nos clients"¹⁹.

L'attention portée aux réclamations est faible, d'après les spécialistes (Sabadie et al. 2016). Dans une enquête du "Baromètre Culture Service" 2014, l'affirmation : "Une forte attention est prêtée aux avis et réclamations des clients" ne recueille que 37 % d'opinions favorables (cité par Meyronin et Spencer 2015, p. 42).

Le "management responsable" comporte une exigence de respect de l'interlocuteur et le souci de ne pas lui nuire : cet objectif n'est pas atteint dans les pratiques décrites.

CONCLUSIONS

¹⁶ Par exemple Que Choisir, octobre 2012 . Que Choisir novembre 2013.

¹⁷ Que Choisir, février 2014 ; Le Monde 13-14/11/2016.

¹⁸ Que Choisir, mars 2014.

¹⁹ 60 Millions, numéro de janvier 2018, p. 59.

La "relation client", telle que perçue par les consommateurs n'a que peu de rapports avec les prétentions de ses apôtres. Son management, loin d'avoir pour effet une personnalisation de cette relation dans le sens d'un bénéfice mutuel, passe plutôt, semble-t-il, par une standardisation de cette relation, une recherche systématique de rentabilité et un éloignement physique et affectif.

On pourra nous objecter que les pratiques évoquées plus haut sont le fait de "brebis galeuses" minoritaires. Sans pouvoir avancer une démonstration quantitative²⁰ il apparaît cependant que ces pratiques ne sont pas rares et correspondent souvent à des politiques systématiques d'entreprises²¹. Par ailleurs, nous n'avons pas intégré dans notre analyse les "arnaques", c'est-à-dire les pratiques frauduleuses ayant délibérément pour but de nuire à la victime, et nous sommes cantonnés à des transactions commerciales ordinaires.

Nous n'avons pas non plus abordé les autres aspects potentiellement négatifs de cette "gestion de la relation clients" centrée sur les données ("data-driven marketing"), tels qu'étudiés par des sociologues (Benedetto-Meyer 2006, 2011), car ils apparaissaient peu dans les témoignages des consommateurs.

Ces pratiques contestables ont finalement pour résultat que la confiance des consommateurs vis-à-vis des professionnels s'est érodée au cours des dernières années, comme en atteste l'enquête de la DGCCRF 2015-2016²².

Est en cause d'abord le commerce en ligne (un tiers des sites inspectés ne respecte pas la législation selon la DGCCRF) mais pas seulement : on constate une évolution de la relation commerciale dans laquelle le rapport de force s'instaure plus que jamais, même dans les transactions classiques.

Aussi les caractéristiques du "management responsable", que nous avons définies autour de l'écoute, la durabilité et l'externalité ne paraissent pas s'appliquer au domaine de la relation client tel qu'il est conçu aujourd'hui. Le contraste est fort entre les affirmations, souvent optimistes, des spécialistes et la perception qu'ont les consommateurs de certaines des pratiques dont ils sont l'objet -et parfois les victimes.

²⁰ Dans certains secteurs, le nombre de messages sur les forums est toutefois considérable (même si tous les messages ne sont pas des réclamations) : par exemple, selon un comptage réalisé par nos soins le 18 mai 2017, on relevait sur les forums UFC et INC 31 716 messages sur les télécommunications, 48 868 sur le e-commerce, 17 758 sur l'activité assurances-banques...

²¹ Certaines affaires récentes concernant des sociétés "honorables" comme Volkswagen, Renault, BNP-Paribas, Lafarge-Holcim montrent l'actualité du débat sur les questions éthiques soulevées par certaines politiques d'entreprises.

²² Le Monde, 13-14/11/2016.

Le domaine de la relation client, et plus globalement, celui de la relation commerciale échapperait-il donc entièrement à cette vague d'attente sur le "développement durable" et le respect des droits humains qu'on constate dans d'autres domaines ? Nul doute que les pratiques évoquées plus haut n'incitent guère à l'optimisme.

Deux ouvertures peuvent être invoquées cependant pour tenter de conclure sur une note positive pour l'avenir, l'une sur le plan théorique, l'autre sur le plan pratique.

Tout d'abord, des voix s'élèvent depuis une quinzaine d'années pour proposer un marketing "humaniste". Partant d'une critique de l'idéologie sous-jacente à la vision classique des marchés, ces auteurs constatent l'inégalité croissante des marchés dans la société de consommation et proposent de "réhumaniser le marketing" en tenant mieux compte de la recherche d'égalité et de dignité (Tadajewski et Mclaran 2009, Pirson et Valey 2013).

Ces préoccupations rejoignent le courant, déjà ancien, du marketing et de la vente "éthique".

Ces auteurs s'intéressent à la manière dont les normes morales peuvent avoir une influence sur les décisions marketing, dans le courant plus global de "l'éthique des affaires". Des manuels apparaissent aux Etats-Unis dans les années 90.

Ils étudient les choix éthiques des consommateurs, préconisent une attention particulière à la provenance des produits mis sur le marché ("commerce équitable"), s'intéressent aux conséquences du commerce sur l'environnement, soulèvent les problèmes posés par certaines campagnes de publicité. Récemment, la revue Recherche et Applications Marketing a consacré un numéro spécial à l'éthique du marketing (vol. 32, 3, 2017).

Plus rares toutefois sont ceux et celles qui interrogent les pratiques de ventes elles-mêmes au particulier au regard de l'éthique ou de la responsabilité sociale du distributeur/vendeur grande consommation (Nilles 2001, Carson 2010, Leroux 2016).

Un important travail de recherche reste donc à poursuivre, dont les implications sur l'enseignement supérieur et la formation professionnelle pourraient être bénéfiques.

Ensuite, sur le plan pratique, le consommateur peut avoir recours à une législation sur la consommation de plus en plus développée et qui cherche à rattraper des pratiques en changement rapide : ces dernières années ont vu s'accomplir des progrès importants sur la protection des données personnelles, la vente sur Internet, l'obsolescence programmée, l'action de groupe. Mais son application concrète se heurte encore à de nombreux obstacles : modicité des enjeux par rapport au coût de la justice, encombrement des tribunaux, moyens limités de la DGCCRF...

Aussi, le consommateur devra-t-il surtout compter sur les associations de défense qui peuvent l'informer et l'accompagner dans ses réclamations, y compris les plus quotidiennes.

Les réseaux sociaux jouent aussi un rôle de plus en plus important dans l'information des consommateurs (sachant qu'ils sont aussi pour partie manipulés par les groupes de pression et les marques).

Un "management responsable" de la relation entreprise/client ne résultera donc pas des discours des professionnels ni des intentions des académiques : il se construira dans une lutte quotidienne.

BIBLIOGRAPHIE

- Ballet J., de Bry F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil.
- de Baynast A. et al. (2017), *Mercator*, Paris, Dunod, 12^e éd.
- Benedetto-Meyer M. (2011), Des statistiques au cœur de la relation clients, *Sociologies Pratiques*, 1, n° 22, pp. 49-61.
- Benedetto-Meyer M. (2006) in Maugeri S. (dir.) , *Au nom du client : management néo-libéral et dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Capron M., Quairel-Lazoiselee F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Carson T. (2010), *Lying and deception : theory and practice*, Oxford, Oxford University Press.
- Crié D. (2002), *La relation client*, Paris, Vuibert.
- Dupuis J.C. (2011), Le management responsable : un modèle de gestion de l'obsolescence morale, *Revue Française de Gestion* n° 6, pp. 69-85.
- Jallat F., Pellen E., Stevens E. (2014), *Gestion de la relation client*, Paris, Pearson, 4^e éd.
- Leroux E. (2016), L'éthique de la vente in Brasseur M. (dir.), *L'Ethique et l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, pp. 193-208.
- Martinet A., Payaud M. (2014) "RSE" dans Tannery F. et al. (coord.) *Encyclopédie de la Stratégie*, Paris, Vuibert.
- Mercier S. (2014), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 3^e éd.
- Meyronin B., Spencer T. (2015), *Management de la relation client*, Paris, Vuibert.
- Michaud Y. (2013), *Qu'est-ce que le management responsable ?* Paris, Eyrolles.
- Nilles J.J. (2001), Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décisions Marketing* 22, pp. 65-72.
- Peretti J.M. (dir.) (2011), *Tous vertueux*, Paris, Eyrolles.
- Perez R. (2005), Quelques réflexions sur le management responsable, *Revue des Sciences de Gestion* n° 211-212, pp. 29-46.
- Pirson M., Valey R. (ed.) (2013), *Humanistic marketing*, London, Palgrave McMillan.
- Renouard C. (2013), *Ethique et entreprise*, Paris, L'Atelier.
- Roux D. (2014), Résistance du client, du consommateur et de l'utilisateur in Tannery F. et al. (coord.), *Encyclopédie de la Stratégie*, Paris, Vuibert.

Roux D. (coord.) (2008), *Marketing et résistance des consommateurs*, Paris, Economica.

Sabadie W., Ray D. (2016), *Marketing relationnel*, Paris, Dunod.

Salmon A. (2009), *Moraliser le capitalisme ?* Paris, CNRS.

Sionneau B., Rabasso C. (2017), *Le management responsable : approche critique et transculturelle*, Paris, Ellipses.

Tadajewski M., Mclaran P. (2009), *Critical Marketing Studies*, 3 vol., London, Sage.

Volle P. (coord.) (2013), *Stratégie clients*, Paris, Pearson.