



HAL
open science

Quelle place et quel rôle pour le client face à l'affirmation de la thématique relationnelle dans les pratiques communicationnelles des entreprises ?

Fabien Bonnet

► To cite this version:

Fabien Bonnet. Quelle place et quel rôle pour le client face à l'affirmation de la thématique relationnelle dans les pratiques communicationnelles des entreprises?. Acteurs, auteurs, spectateurs? Quelle place et quel(s) rôle(s) pour les individus et les groupes au sein des dispositifs et des processus communicationnels?, Nov 2012, Dijon, France. halshs-03169045

HAL Id: halshs-03169045

<https://shs.hal.science/halshs-03169045>

Submitted on 15 Mar 2021

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.

Bonnet Fabien, « Quelle place et quel rôle pour le client face à l'affirmation de la thématique relationnelle dans les pratiques communicationnelles des entreprises ? », communication lors du colloque *Acteurs, auteurs, spectateurs ? Quelle place et quel(s) rôle(s) pour les individus et les groupes au sein des dispositifs et des processus communicationnels ?* organisé par le laboratoire CIMEOS/COSMOS à l'Université de Bourgogne, les 21 et 22 novembre 2012.

Quelle place et quel rôle pour le client face à l'affirmation de la thématique relationnelle dans les pratiques communicationnelles des entreprises ?

Fabien Bonnet

Université de Bourgogne

En 2012, Bouygues Telecom a diffusé une campagne de communication spécifique pour relayer dans les médias l'obtention du titre de « n°1 de la relation client » pour les secteurs de la téléphonie fixe et mobile, titre décerné par TNS Sofres et BearingPoint lors de la neuvième édition du « Podium de la relation client ». Cette apparition de la thématique de la « relation client » dans le discours publicitaire nous semble symptomatique de l'importance prise par cette dernière dans les pratiques et les discours entrepreneuriaux contemporains. Par ailleurs, il apparaît que cette prise de parole se distingue de celles qui ont pu la précéder par le fait qu'elle mobilise un concept communicationnel par essence, celui de « relation », après qu'il ait été plutôt question auparavant de « qualité » ou de « service », que ce dernier soit « public » ou non. Le fait que de nombreuses entreprises mettent en place et revendiquent aujourd'hui une « relation client » nous conduit finalement à nous interroger sur la place du principal intéressé, le client ainsi convoqué, dans les stratégies et les dispositifs de communication développés par les entreprises.

Dans un premier temps, nous chercherons à identifier les principes structurants de cette « relation client » prônée par les entreprises. Nous verrons ensuite qu'au delà des dispositifs techniques, cette relation peut également être appréhendée à l'aune d'une *mise en scène* opérée par l'entreprise face au client et en impliquant ce dernier. Nous viserons enfin à dégager quelques éléments de conclusion permettant d'appréhender la place, le rôle et le statut conférés au client dans le cadre de ces pratiques commerciales en plein développement.

1. L'émergence des pratiques et des discours relatifs au « marketing relationnel » : de la transaction à la relation

Depuis le début des années 2000, la question de la « relation client » s'est affirmée comme une thématique majeure dans la presse spécialisée en marketing. Des titres comme *Marketing magazine*, *Le Journal du management* ou *Marketing direct* lui ont consacré de nombreux articles et le bimensuel *Relation client magazine* lui est même intégralement dédié. Par ailleurs, cette thématique est abordée sur de nombreux blogs consacrés aux questions de marketing, ainsi que sur les sites de consultants proposant des analyses et des conseils dans ce domaine. De plus, la « relation client » a également fait l'objet de nombreuses publications dans le champ des sciences de gestion¹. Cet intérêt des professionnels et des chercheurs pour la notion de relation client transparait également sur un plan plus institutionnel puisqu'une Association Française de la Relation Client a été créée en 1998 et rassemble aujourd'hui des professionnels issus de 400 entreprises² dans le but déclaré de « faire connaître, reconnaître et promouvoir les métiers de la relation client auprès du grand public », mais aussi d'assurer une veille informationnelle sur ce thème. Le développement et la large diffusion de ce type de discours mettent en évidence le fait que la « relation client » s'est récemment imposée comme une dénomination couramment utilisée, partagée par les professionnels et spécialistes du marketing.

Dans son ouvrage « Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien », Bernard Cova aborde cette émergence de la thématique relationnelle comme liée à une évolution plus globale des modes de communication, évolution qu'il qualifie de « désordre de la communication », qui pousserait aujourd'hui les

¹ On peut par exemple citer les deux articles suivants :

- El Fidha, Chokri, Hédi Charki, Mohamed, « Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la « relation client » . Application à la relation banque/entreprise », in *La revue des Sciences de Gestion*, 2008, n° 229. Epinay sur Orge : Direction et Gestion (La RSG).
- Dampérat, Maud, « Vers un renforcement de la proximité des relations client », in *Revue française de gestion*, 3/2006, n° 162. Paris : Hermès Lavoisier, pp. 115-125

² www.afrc.org, dernière consultation le 27/06/2012

entreprises à s'adapter, à faire évoluer leurs stratégies et plus particulièrement leurs stratégies marketing. Ainsi, il écrit : « L'individualisme postmoderne peut apparaître comme un puissant vecteur de compréhension du désordre de la communication : il peut, en effet, éclairer le déclassage des préférences des consommateurs, et l'instabilité de leurs préférences. »³ A travers ces mots, on comprend que l'émergence des problématiques de relation client peut être envisagée comme une tentative de réponse des entreprises à ce qui peut être qualifié d'évolutions sociétales et, plus spécifiquement, à certains processus d'individualisation identifiables en termes de consommation et d'usages.

C'est dans cette perspective que de nombreux praticiens du marketing prônent aujourd'hui un dépassement de la transaction ponctuelle pour établir un rapport plus durable entre entreprise et fournisseur, une relation qui dépasserait *de facto* le cadre contractuel. La conquête d'un nouveau client serait ainsi beaucoup plus coûteuse pour une entreprise que la fidélisation d'un ancien client et la mise en place d'une stratégie de gestion de la relation client permettrait alors de répondre à deux types d'enjeux potentiellement contradictoires : la maximisation du profit de l'entreprise d'une part, et celle de la satisfaction du client d'autre part.

Cependant, à l'heure de l'hyperconsommation⁴, de l'« hyperchoix »⁵, le simple fait de proposer davantage de possibilités de consommation au client ne représente plus à lui seul un véritable facteur d'attractivité et de satisfaction aux yeux de ce dernier⁶. La compétitivité des entreprises sur des marchés ouverts mais saturés serait alors, au moins en partie, dépendante de leur capacité à offrir davantage qu'une offre visiblement segmentée, donc à offrir une plus-value qui dépasserait le champ classique du marketing et de ses 4P (Product, Promotion,

³ Cova, Bernard, *Au-delà du marché : Quand le lien importe plus que le bien*. Paris : L'Harmattan, 1995, p. 22

⁴ Lipovetsky, Gilles, *Le bonheur paradoxal : Essai sur la société d'hyperconsommation*. Paris : Gallimard, 2009

⁵ Pour une approche critique de l'hyperchoix, on pourra se référer à l'ouvrage suivant : Schwartz, Barry, *The tyranny of choice*. New York : Ecco Press, 2004

⁶ Peppers, Don, Rogers, Martha, Dorf, Bob, *Le One to One en pratique*. Paris : Editions d'Organisation, 2004, cité par Peelen, Ed, Jallat, Frédéric, Stevens, Eric, Volle, Pierre (2009), *Ibid.*, p. 82

Place, Price). L'entreprise contemporaine serait ainsi amenée à mettre en place une forme de personnalisation non pas seulement de son produit mais de son rapport à la clientèle.

Bien sûr, une telle personnalisation reste pourtant fortement contrainte par la nécessité de maîtriser les coûts. C'est ainsi dans l'espoir de dépasser, ou du moins de contourner les contradictions apparentes d'une « personnalisation de masse »⁷ tiraillée entre volonté de proximité et de rentabilité, que de nombreuses entreprises misent aujourd'hui sur des stratégies de « gestion de la relation client » mobilisant des dispositifs techniques complexes. Il apparaît alors que ce « Customer Relationship Management » accorde une grande importance à la dimension analytique⁸ et repose sur l'utilisation massive de bases de données pour tenter d'organiser et d'utiliser les informations récoltées lors des interactions que l'entreprise peut avoir avec ses clients dans les boutiques, à travers les centres d'appels, les différents types de portails internet institutionnels et commerciaux, ainsi qu'à travers des services tierces tels que les plates-formes de socialisation en ligne.

Si on s'intéresse aux nombreux travaux qui se sont penchés sur cette question de l'émergence du Customer Relationship Management, il est possible de remarquer que celle-ci a alimenté un important champ de recherche en Sciences de Gestion, avec notamment de très nombreux travaux visant à une modélisation toujours plus précise des comportements individuels à une échelle qui dépasse celle de la seule transaction ponctuelle. Cette thématique semble d'ailleurs avoir gagné une telle importance qu'il paraît pertinent de rapporter une question posée par Patrick Hetzel⁹, celle d'un potentiel glissement du paradigme marketing, d'une approche qualifiée de « transactionnelle » à une autre, qui serait

⁷ Gilmore, James, Pine B., Joseph, « The four faces of mass customization », in *Harvard Business Review*, 1997, n° 75, p. 91-101, cité par Peelen, Ed, Jallat, Frédéric, Stevens, Eric, Volle, Pierre, *Gestion de la relation client*. Paris : Pearson Education France, 2009, p. 84

⁸ On parle dans ce cas de « CRM analytique »

⁹ «Vers le client», document d'orientation stratégique présenté au Conseil d'Administration d'EDF le 23/10/1998

« relationnelle ». La « découverte » de la relation client aurait-elle poussé le marketing à évoluer lui-même ?

Cependant, de nombreuses recherches ont abordé cette question sous un angle différent et se sont attachés à montrer que la mise en place de stratégies de relation client ne peut être considérée comme neutre du point de vue de l'activité des entreprises. A ce titre, certains travaux menés dans le champ de la sociologie ont insisté sur les contraintes et les jeux de pouvoirs induits dans les organisations par la mise en application de ces remaniements à la fois stratégiques, techniques et organisationnels¹⁰. Au delà d'une évolution du marketing comme pratique entrepreneuriale et comme discipline universitaire, il serait donc nécessaire de mieux comprendre non seulement la manière dont cette émergence de la relation client est traduite en actes et en discours, mais aussi dont elle est perçue par les individus et les groupes concernés.

2. Une « mise en scène » du client ?

Parmi les travaux que nous avons pu citer et du fait de l'importance des questions d'ordre technique et gestionnaire dans les discours et les pratiques liés à la « relation client », il nous semble intéressant de mentionner les travaux de Jean Gadrey¹¹, lesquels insistent sur le fait que l'émergence du marketing relationnel relèverait d'une tentative de « rationalisation industrielle » du rapport entre entreprise et client. Si cette nouvelle orientation prise par le marketing relève bien d'une intention de rationalisation, on est alors libre de se demander dans quelle

¹⁰ A ce sujet, on peut citer les travaux suivants : - Calderon, José, *La société contre le marché : des travailleurs à la recherche d'une éthique du travail*, Thèse de doctorat en sociologie, 2006, Université Paris X Nanterre

- Buscatto, Marie, « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisation paradoxales de la relation téléphonique », in *Sociologie du travail*, 2002, n° 44 (1), pp. 99-117

- Cihuelo, Jérôme, « Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels : entre rationalisation et réappropriation professionnelle », in *Réseaux*, 2010, n° 164, pp. 161-169

¹¹ Gadrey, Jean, « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », in *Revue française de sociologie*, 1994, n° 35 (2), pp. 69-80, cité par Cihuelo, Jérôme, « Le cas d'un modèle hybride de centre d'appels : entre rationalisation et réappropriation professionnelle », in *Réseaux*, 2010, n° 164, pp. 161-169

mesure il est possible de rationaliser une relation, aussi commerciale soit-elle, quand celle-ci fait appel à des mécanismes de perception dont on ne peut raisonnablement supposer qu'ils soient totalement prévisibles. A ce propos, il convient de rappeler les propos de Denise Jodelet, laquelle aborde les faits sociaux sous l'angle des représentations qu'ils mobilisent et suscitent, c'est-à-dire dans leurs dimensions sociale et cognitive. « Compte tenu de la complexité des phénomènes étudiés à propos desquels on doit prendre en considération non seulement les conduites, les représentations mais aussi les contextes et les moments historiques où elles s'inscrivent, l'approche qualitative se doit d'être holistique et globale. Une approche holistique tient les faits humains pour des totalités qui ne peuvent être expliquées si l'on se limite à étudier séparément leurs différentes composantes. C'est pourquoi elle est globale, s'attachant à l'ensemble des dimensions qui caractérisent un phénomène. »¹²

Dans le cadre d'une recherche doctorale en Sciences de l'Information et de la Communication¹³, cette remarque nous a incité à tenter d'appréhender la relation client dans toute sa complexité, c'est à dire d'articuler ses différentes dimensions, économique, sociale, technique, politique, pour en approcher le sens. Il ne s'agissait donc pas de réduire cette relation à un procédé technique ou à des luttes de pouvoir, encore moins de définir de manière péremptoire LE sens qu'elle devrait avoir, mais plutôt de tenter de l'appréhender dans ses dimensions à la fois sensible et symbolique, c'est-à-dire à la croisée du sens mis en forme et du sens perçu.

Afin d'élaborer une telle analyse, dont nous avons pu montrer par la suite qu'elle est de nature « communicationnelle », au sens où l'entendait, dès 2000, Le

¹² Jodelet, Denise, « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », in Moscovici Serge (dir.), Buschini Fabrice (dir.), *Les méthodes des sciences humaines*. Paris : PUF, 2003, p. 144

¹³ Bonnet, Fabien, *Evolutions sociétales et mutations de la relation client - Une approche communicationnelle de la relation au client développée par EDF*, thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication sous la direction de Madame le Professeur Nicole D'Almeida, soutenue le 25/09/12 au Celsa – Université Paris Sorbonne

Moëne¹⁴ et, en 2007, Bouillon, Bourdin et Loneux¹⁵, il nous a semblé pertinent d'insister sur l'intérêt de considérer la relation client comme relevant d'un processus de signification. Cette notion de processus est en effet au coeur d'une approche interactionniste et constructiviste du sens de la relation client, tout en nous permettant de prendre en compte la part d'intentionnalité liée au fait que le processus analysé est ici initié par les entreprises face à leurs clients dans un contexte donné. A travers le recours à la notion de processus, c'est donc une approche à la fois contextualisée et holistique du sens de la relation client que nous avons cherché à développer.

C'est à la suite de ce travail de cadrage théorique que nous avons été amené à considérer non seulement les pratiques mais aussi les discours des entreprises à propos de la relation client, discours et pratiques que nous avons appréhendés non seulement comme relevant d'une configuration de la relation mais aussi d'une mise en scène de cette dernière dans l'espace public. Les entreprises ne se contentent pas de mettre en place des stratégies et des outils de gestion de la relation client ; à l'heure de ce que Nicole D'Almeida qualifie de « société du jugement »¹⁶, elles parlent de ce rapport au client et affichent ainsi sur différents supports une certaine forme de réflexivité.

Ainsi, de nombreuses entreprises ont décidé au cours de dernières années, de mentionner dans leurs projets stratégiques une « orientation client » qui représenterait une forme de but supra-ordonné au sein de l'organisation. Dès son projet stratégique de 1998¹⁷, la direction d'EDF ambitionnait de « tourner toute

¹⁴ Le Moëne, Christian, « Présentation », in Le Moëne, Christian (coord.), Sciences de la société, mai/octobre 2000, n° 50/51, p. 23

¹⁵ Bouillon, Jean-Luc, Bourdin, Sylvie, Loneux, Catherine, « De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », in Communication et organisations, juillet 2007, n° 31. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, pp. 7-25

¹⁶ D'Almeida, Nicole, *La société du jugement*. Paris : Armand Colin, 2007

¹⁷ Document stratégique « Vers le client », présenté en Conseil d'Administration le 23/10/1998

l'entreprise vers le client ». Sur son site internet, et plus particulièrement dans la partie de celui-ci consacrée à la « Responsabilité sociale de l'entreprise », Renault déclare aujourd'hui vouloir quant à elle « Placer la voix du client au centre de ses préoccupations et de son organisation »¹⁸ Ces déclarations d'intentions semblent s'inscrire dans la perspective d'une évocation et d'une volonté d'opérationnalisation du concept de Stakeholder, de parties prenantes. Elles représentent aujourd'hui une forme fréquente de discours entrepreneurial sur la place et le statut respectifs de l'entreprise et du client dans la société, une forme de discours constitutive de « récits de l'engagement »¹⁹ et utilisée pour légitimer les stratégies de relation client mises en place.

Par ailleurs, Alexandre Mallard évoque un « cadrage cognitif et relationnel de l'échange marchand »²⁰ pour évoquer la « production des situations d'échanges marchands » par les entreprises, production qui implique selon lui deux types de processus lors du développement de stratégies de gestion de la relation client. Ainsi, il décrit tout d'abord un processus de « cadrage relationnel » qui renvoie selon lui « aux opérations par lesquelles des acteurs économiques s'efforcent, d'une façon ou d'une autre, de construire des liens avec d'autres acteurs qui sont nécessaires pour constituer l'échange. » Il identifie ensuite un processus de « cadrage cognitif » qu'il définit comme un « travail à mettre en œuvre pour établir un rapport intelligible entre les acteurs de l'échange et les biens à échanger eux-mêmes. ». Il apparaît alors que les stratégies de gestion de la relation client impliquent non seulement la mise en place d'un dispositif permettant l'échange mais aussi et surtout une construction d'ordre symbolique,

¹⁸ www.renault.com/fr/Groupe/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/Pages/clients.aspx, dernière consultation le 25/10/12

¹⁹ D'Almeida, Nicole, *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2001

²⁰ Mallard, Alexandre, *Le cadrage cognitif et relationnel de l'échange marchand : analyse sociologique des formes de l'organisation commerciale*, mémoire d'habilitation à diriger les recherches, Université Toulouse II Le Mirail, 2009, p. 48

qui fait que le client se reconnaît comme client et adhère à l'idée selon laquelle il est en relation avec l'entreprise. Les services publics fournissent à ce sujet un exemple particulièrement intéressant dans la mesure où la mobilisation de la figure du client est assez récente et constitue une rupture par rapport aux discours antérieurs qui faisaient davantage appel à la figure de l'abonné ou à celle de l'utilisateur.

Le client : nouvelle figure communicationnelle ou simple figuration ?

En conclusion, nous pouvons avancer que l'individu, tel qu'il est abordé par les entreprises dans le cadre des stratégies de relation client, l'est avant tout selon une approche à dominante rationnelle et gestionnaire, c'est-à-dire essentiellement en termes d'optimisation économique et technique. De ce point de vue, l'individu-client semble appréhendé de manière assez limitative, notamment en raison d'une minoration des dimensions liées aux processus et aux effets de perception et de signification.

Par ailleurs, si de nombreuses entreprises considèrent que le lien prime aujourd'hui sur le bien²¹ dans les relations commerciales, il semble qu'elles cherchent à définir et à installer elles-mêmes la nature de ce lien. En cela, l'appel fréquent à une relation client constitue une forme de paradoxe quand la relation *au* client apparaît quelque peu délaissée dans sa dimension sociale et culturelle.

Nous avons également pu noter ici le caractère essentiellement déclaratif des formes mobilisées pour la mise en scène de la relation client dans les messages des entreprises. Tout se passe comme si, alors que le discours de l'entreprise cherche à se faire de plus en plus symbolique, à témoigner d'une distance envers la réalité des échanges commerciaux dans leur dimension économique, transactionnelle, à évoquer une réflexivité dans les rapports entre organisation et clientèle, finalement, l'intelligibilité et la crédibilité des messages

²¹ Cova, Bernard, op. cit.

produits posaient question à un client parfois dubitatif devant la masse des discours, des sollicitations et des offres qui lui sont adressés.

Nous en tirerons une autre conclusion, celle selon laquelle le recours à une communication d'ordre symbolique n'est pas exempt de risques pour les entreprises, notamment en ce qui concerne leur identité, leur positionnement et la confiance qu'elles tentent d'instaurer dans leur relation avec leur clientèle. Ce risque est patent pour toute entreprise porteuse d'un fort héritage technologique, industriel ou de service, il existe tout autant pour des organisations qui engagent des processus de changement sur leurs métiers, leur structuration, leur développement.

Enfin, le client de la relation client nous est apparu relativement spectateur dans le cadre d'un scénario d'échange écrit pour lui et qu'il est invité à interpréter fidèlement. Cette remarque est d'autant plus valide si on compare ce client en figuration à des clients plus « auteurs », par exemple ceux qui se révèlent engagés dans leur consommation dans le cadre de mouvements consuméristes potentiellement moins favorables à l'entreprise.