

## Les enjeux de la relation client

Aurélie Laborde

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3233>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3233

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2005

Pagination : 9-16

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Aurélie Laborde, « Les enjeux de la relation client », *Communication et organisation* [En ligne], 27 | 2005, mis en ligne le 07 juin 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3233> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3233

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# Les enjeux de la relation client

Aurélie Laborde

---

- 1 Depuis les années 1990, dates des premières réflexions des praticiens et chercheurs américains sur le « marketing relationnel »<sup>1</sup>, les entreprises sont progressivement passées de stratégies de marketing dit « transactionnel » ou « centré produit », à des stratégies de marketing dit « relationnel » ou « orienté client ». Ces mutations se sont produites sous l'influence d'un contexte concurrentiel mondial, de consommateurs informés, exigeants et toujours plus insaisissables, et d'un coût de captation des nouveaux clients supérieur à celui du maintien de la relation.
- 2 Les stratégies de « fidélisation clients » participent aujourd'hui pleinement de cette évolution. Sans pour autant négliger les formes plus traditionnelles de la communication et du marketing, les entreprises misent ainsi largement sur le développement de relations pérennes et étroites avec les consommateurs, à travers des programmes de fidélisation de masse : cartes de fidélité, newsletters personnalisées, clubs de consommateurs, *consumer magazines* papier ou en ligne, services privilégiés...<sup>2</sup>
- 3 Les technologies de l'information et de la communication sont essentielles dans cette nouvelle approche. Elles permettent de récolter, de traiter et de mémoriser les données nécessaires à une meilleure connaissance et une segmentation des consommateurs, et proposent des supports interactifs pour entretenir la relation : sites Internet, mails, SMS...
- 4 Le rapport entreprise-client ne s'envisage alors plus seulement, du point de vue de l'entreprise, dans la conquête et dans l'immédiateté d'une réponse en terme d'achat, mais dans le temps long d'une relation prenant en compte la gestion d'un « cycle de vie » du client et favorisant la « proximité ». Si l'analyse de la fidélité, et notamment de la fidélité à la marque, par les chercheurs en sciences de gestion reposait classiquement sur la satisfaction client et la qualité perçue, la fidélité est aujourd'hui encouragée au-delà et en dehors du produit, l'entreprise dépassant largement le registre strictement marchand pour accompagner le consommateur au quotidien, le conseiller, susciter sa confiance et anticiper ses désirs.
- 5 C'est cette évolution que nous nous proposons d'interroger dans ce dossier. Le sujet est actuel et peu traité en dehors des sciences de gestion, il semble pourtant essentiel tant les

domaines marchands et non-marchands, classiquement dissociés, s'interpénètrent aujourd'hui.

- 6 Les stratégies relationnelles des entreprises se traduisent alors par un « enveloppement » des rapports marchands dans des discours et des services aux apparences non marchandes. Les entreprises intègrent également le consommateur (qu'elle qualifie de partenaire, d'expert, voir de « client-ployé ») bien en amont du processus de diffusion des produits et services, cherchant à prévenir ses besoins et ses attentes, à tisser des liens étroits avec lui. Dans le même temps, les espaces privés et non marchands sont imprégnés de la présence des entreprises, conseillant les citoyens et les accompagnant dans leurs choix quotidiens, médiatisant les relations sociales et, au final, imposant une logique consumériste à l'ensemble des activités sociales. Plus que le client, c'est donc bien le l'individu-consommateur qui apparaît comme la figure essentielle de ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, la logique marchande emportant dans son élan le citoyen, l'usager, l'employé...<sup>3</sup>

## Personnalisation et tribalisation

- 7 Aujourd'hui les stratégies de fidélisation des entreprises se traduisent majoritairement par des politiques de personnalisation des échanges. Ces stratégies reposent sur un postulat selon lequel la « proximité » entretenue avec le client susciterait sa fidélité, qui elle-même provoquerait le comportement d'achat d'une part, et une communication positive vis-à-vis des produits d'autre part. Cependant cette approche relève davantage d'une idéologie managériale, la relation « de proximité » n'impliquant pas toujours la fidélité et les comportements d'achat et les attitudes des consommateurs restant majoritairement guidés par la satisfaction produit<sup>4</sup>. Si la qualité des services associés est importante pour les consommateurs, on sait également que le coût du produit est un facteur déterminant de choix.
- 8 La fidélisation par personnalisation, si elle a pu décevoir autour des années 2000 (en raison du retour sur investissement très faible d'outils de CRM ou gestion de la relation client par ailleurs très coûteux) revient aujourd'hui au centre des préoccupations des entreprises notamment via des stratégies dites « multicanales » où les sites web et les échanges de mails personnalisés<sup>5</sup> tiennent une place essentielle.
- 9 La « relation personnalisée de masse »<sup>6</sup> reste cependant délicate à mettre en oeuvre pour les entreprises, les consommateurs engagés dans ce type d'échange éprouvant des sentiments contradictoires, entre relation gratifiante et utile, intérêt pour des offres adaptées à leurs besoins, et sentiments d'intrusion dans la vie privée, d'omniprésence des offres, de manipulation, de déshumanisation et de déséquilibre de la relation (Cova, Le Fournier).
- 10 Une autre forme de stratégie de fidélisation consiste à explorer, non pas le souhait de singularisation des individus mais leur quête de lien social et d'appartenance communautaire. La similitude des comportements est alors gage de fidélité, le lien affectif vis-à-vis de la marque devenant le lien, le liant, entre les individus d'une même communauté ou tribu. L'entreprise dans ce cas se fait discrète, tout en favorisant l'échange et la pérennité de la communauté de marque (Cova, Cordelier et Turcin).
- 11 Personnalisation et tribalisation ont en commun un effacement, un « enveloppement » du discours marchand, au profit de l'affichage d'une logique de l'écoute, de

l'accompagnement, voire du don (informations hors registre marchand, aide au développement de communautés...).

- 12 Ainsi les clubs de consommateurs, les réseaux de parrainage, les sites portails thématiques de conseils<sup>7</sup>, les *Consumer magazines*, développent un discours ambivalent, mettant en valeur les produits et les services dans un environnement éditorial hybride, entre vocation marchande et vocation communicationnelle (De Montety, Deley).

## Entreprises engagées, « clients-acteurs »

- 13 Les logiques de fidélisation impliquant, au-delà des produits et des services, la confiance des consommateurs dans les entreprises, redessinent dès lors les frontières déjà floues entre les objectifs assignés au marketing et ceux assignés à la communication institutionnelle. Dans un contexte de concurrence débridée, le discours institutionnel de l'entreprise, mobilisant des valeurs citoyennes<sup>8</sup>, devient ainsi indissociable de sa stratégie marketing.
- 14 Le consommateur est dès lors mis en situation d'avoir la possibilité de se prononcer – au-delà de la satisfaction produit – sur le comportement institutionnel et citoyen des entreprises et sur son adéquation avec les valeurs affichées. Plus que le possible « boycott » des produits, ce sont les logiques de fidélisation sur le long terme qui incitent alors les entreprises à prêter toujours plus d'attention aux réactions des consommateurs et à les anticiper.
- 15 Les consommateurs sont également acteurs de l'entreprise à un deuxième titre : celui d'experts intervenant directement dans la définition des produits et services. L'idée d'un consommateur-expert et le recours à la prospective et à l'analyse des besoins et attentes des consommateurs, s'ils ne sont pas nouveaux sont aujourd'hui largement revendiqués et médiatisés par les entreprises qui, trouvant là un discours promotionnel, laissent, dans un même temps, une marge de manœuvre non négligeable aux consommateurs qui peuvent ainsi faire entendre leurs voix.

## Consommateurs infidèles, multi fidèles

- 16 Les consommateurs n'entrent pas véritablement dans la logique suivie par les entreprises. Si les programmes de fidélisation paraissent souvent gratifiants, ils n'empêchent pas pour autant les clients d'être multi-fidèles voir infidèles (De Montety). Les effets d'appartenance sociale, de mimétisme et de distinction, mobiles dans le temps, agissent également sur la variation de la fidélité des consommateurs (Desjeux). Consommateurs « lego » qui, à la manière des salariés lego de Pierre Veltz, multiplient les relations intenses, mais facilement interchangeable, avec les entreprises et les marques. Les consommateurs ne seraient alors pas dupes d'un échange profondément inégal où l'entreprise peut les solliciter à tout moment à travers des supports de plus en plus nombreux et intrusifs (Le Fournier), alors même qu'il faut parfois plusieurs jours avant de pouvoir joindre un SAV au coût d'accès parfois prohibitif.

## Interpénétration des sphères privées et marchandes

- 17 Si les programmes de fidélisation n'assurent pas aux entreprises des clients captifs et fidèles et que le consommateur reste a priori autonome et libre dans ses choix, la conséquence certaine de cet engouement des entreprises pour le marketing relationnel est un envahissement des sphères privée et sociale par la sphère marchande, les entreprises devenant omniprésentes dans notre quotidien, prescriptrices de comportements et de représentations.
- 18 Comme le soulignent Bernard Floris et Jean-Claude De Crescenzo, le rôle central du client et son intégration dans l'entreprise permet avant tout une « extension de la maîtrise de l'espace social général par les rapports marchands ». La figure centrale du client autorise ainsi une propagation de la croyance dans l'hédonisme et la nouveauté perpétuelle grâce à la consommation marchande et, ce faisant, la légitimation de « l'énorme appareil de rationalisation et de contrôle social des individus mis en place par les entreprises, via le marketing ». Le domaine marchand investit alors jusqu'à nos relations sociales comme l'avancent Benoit Cordelier et Karine Turcin : « après avoir imprégné tous les domaines de la vie quotidienne, la marque vient ainsi se glisser dans la construction de l'identité individuelle et collective, au cœur du lien social entre individus ».

## Une réorganisation des entreprises autour du client

- 19 La « centralité du client » revendiquée dans les discours des entreprises, participe également d'un renouvellement des formes organisationnelles. Cette réorganisation des entreprises autour du client apparaît bien souvent comme prétexte à des aménagements visant l'augmentation du profit plus qu'un développement de la proximité client. Au mieux les deux sont pris en compte simultanément. La « figure du client » apparaît alors comme une nouvelle « autorité », jamais remise en question, consensuelle, légitimant, au sein des entreprises, toutes les décisions et quelquefois tous les abus (Floris, De Crescenzo).
- 20 Les organisations publiques et l'administration n'échappent pas à cette logique, plaçant également l'utilisateur au cœur de leurs démarches de renouvellement organisationnel, voire de restructuration. La gestion de la relation client, comme son avatar, la gestion de la relation citoyen, ne consiste alors pas uniquement à multiplier les efforts relationnels et d'interactivité avec les consommateurs, clients, usagers, mais bien à renouveler et repenser les organisations en fonction de ce que l'on anticipe – ou de ce que l'on affirme – des besoins et attentes des consommateurs<sup>9</sup>.
- 21 Dès lors, on ne sera pas étonné de constater les décalages entre, d'une part la volonté communicationnelle de rapprochement des entreprises avec leurs clients et le choix d'une réorganisation qui irait en ce sens, et d'autre part, des résultats inaboutis et souvent contre-performants pour les consommateurs. Sous couvert d'un discours humaniste, les entreprises sont évidemment dans une logique de rentabilité, envahissant le quotidien des consommateurs, profitant de l'aura du client pour adopter l'organisation la plus productive, multipliant les programmes et nouveaux modes d'échanges pour, au final, développer leur profit et sélectionner les clients les plus rentables<sup>10</sup>...

- 22 La relation client de masse est ainsi toujours plus rationalisée et de ce point de vue des évolutions sont encore à prévoir avant que le phénomène s'épuise et que les entreprises partent en quête d'un autre moyen de se singulariser. On peut cependant envisager que cette rationalisation et cette instrumentalisation du client auront également modifié le niveau d'exigence des consommateurs. De nombreux auteurs ont répondu à l'appel à communication de ce dossier. Les approches proposées sont riches, variées et pluri-disciplinaires.
- 23 **Bernard Floris et Jean-Claude De Crescenzo**, chercheurs en communication, discutent la notion de marketing relationnel, l'imaginaire qui la sous-tend et le contrôle qu'il légitime. Pour ces auteurs, la « figure du client » est au centre d'un imaginaire consommateur dont le mythe de la personnalisation est l'ultime expression.
- 24 **Bernard Cova**, chercheur en marketing, évoque les limites de la fidélisation par personnalisation et s'intéresse aux pratiques de fidélisation par l'entretien d'un lien communautaire entre les clients. Pour l'auteur, ces pratiques s'attachent davantage aux dimensions émotionnelles et expérientielles de la consommation et se nourrissent de la quête de lien social des consommateurs.
- 25 **Benoît Cordelier et Karine Turcin**, chercheurs en communication, s'intéressent à l'utilisation du lien social sur internet comme élément fidélisant à une marque. A travers deux exemples significatifs, les auteurs montrent que les entreprises permettent à l'internaute, via les TIC, de mettre en scène une personnalité en reprenant les valeurs de la marque.
- 26 **Dominique Desjeux**, anthropologue, s'intéresse aux effets de situations et de contexte social sur la fidélité à la marque. Il montre à propos de la consommation de pastis chez les « jeunes » que la relation aux produits et à la marque évolue dans le temps et en fonction des contraintes sociales et des effets d'appartenance et de distinction sociale.
- 27 **Claude Boli**, historien et sociologue, s'attache à la construction de la politique de fidélisation du club Manchester United et observe la manière dont cette politique a fait évoluer les profils de supporters devenant clients et dans le même temps acteurs constitués en groupe de pression.
- 28 **Viviane Le Fournier**, chercheuse en communication, confronte les pratiques de communication électronique des cybermarchands avec la perception qu'ont les internautes de ces pratiques. Elle montre notamment que les choix stratégiques et les contraintes techniques des entreprises conduisent à une communication peu différenciée et satisfont peu les internautes.
- 29 **Caroline de Montety**, chercheuse en communication, s'intéresse aux *consumer magazines* et confronte les représentations à l'origine des *consumer* dans les entreprises et les agences, avec les pratiques des consommateurs à travers la notion de « contrat de lecture ». Le lecteur « bricoleur » accepterait le rendez-vous rituel en ne s'engageant que de façon discontinue et sans garantie.
- 30 **Nathalie Deley**, chercheuse en communication, analyse également les *consumer magazines* et plus particulièrement l'intégration du client dans les contenus éditoriaux. L'auteure explore le portrait des clients représentés dans les magazines et leurs modalités d'expression, valorisant généralement l'enseigne et l'acte d'achat.

- 31 **Céline Nguyen**, chercheuse en communication, sort du contexte des entreprises pour explorer les procédés de fidélisation dans le domaine des associations culturelles et notamment des associations d'amis de musées.
- 32 L'entretien réalisé avec **Sylvie Tarozzi**, responsable du Pôle de recherche sur la Prospective des services de France Télécom R&D peut également être envisagé comme un complément à ce dossier.
- 33 Que tous les auteurs qui ont participé à ce dossier soient remerciés, pour la richesse de leurs textes et la cordialité de nos échanges.
- 

## NOTES

1. Ballantyne D., Christopher M., Payne A., « Relationship marketing : looking back, looking forward » in *Marketing Theory*, Sage Publication, 2003.
2. 71 % des enseignes françaises de distribution généralistes (Leclerc, Carrefour, Casino...) et spécialistes (Ikea, Fnac, Kiabi...) possédaient en 2004 une carte de fidélité. Les consommateurs français étaient engagés en moyenne dans 3,2 programmes de fidélisation par personne (Meyer-Waarden L., *La fidélisation client*, Vuibert, 2004)
3. Voir à ce sujet l'introduction de Franck Cochoy au numéro 56 de Sciences de la Société sur *Les figures sociales du client* ; Presses Universitaires du Mirail, 2002. Pour Fabien Ohl, dans ce même numéro, « La figure du consommateur semble défaire les autres identités et fonctionne comme complément idéal d'une démocratie régulée essentiellement par le marché ».
4. Hennig-Thurau T., Gwinner K., Gremler D., « Understanding relationship marketing outcomes » in *Journal of Service Research* ; Sage Publications, 2002.
5. Voir les nombreux et récents dossiers consacrés, notamment dans le Journal du Net, aux vertus des outils de fidélisation en ligne et des sites de « conseils », mais également à la personnalisation via les TIC, des simples mails nominatifs à la publicité contextuelle .
6. Carayol V., Sochacki L., « La "relation personnalisée de masse" : le cas des clubs de consommateurs » in WALTER J. (ed) *Entreprises, médias et médiations*, Editions L'Harmattan, coll. Communication et civilisation, Paris 2001.
7. « Danone Conseils », « Club Nestlé », « La vie simplifié » (Procter et Gamble), « Pampers » (pour les sites les plus connus des groupes de la grande consommation).
8. Voir sur ce point : Gardère E., Gramaccia G., (ed.), *La communication des nouvelles éthiques de l'entreprise*, revue du GREC/O, n° 26, 2004.
9. L'automatisation des agences bancaires ou des caisses de supermarchés sont de bons exemples de réorganisations supposées aller dans le sens d'un meilleur service aux clients, qui, en réalité, répondent à des objectifs de rationalisation et de rentabilité.
10. C'est particulièrement le cas dans le domaine bancaire où la réorganisation et l'automatisation des agences marginalise les clients les moins rentables.

---

AUTEUR

AURÉLIE LABORDE

[aurelie.laborde@u-bordeaux3.fr](mailto:aurelie.laborde@u-bordeaux3.fr)