

**La compréhension de l'organisation orientée client : une approche par les représentations sociales du client**

**Customer-oriented organization understanding: an approach towards customer social representations**

**Résumé :** principalement décrite dans la littérature marketing comme une culture et caractérisée par un ensemble de comportements de gestion de l'information, l'organisation orientée client tire un avantage dans la capacité à apprendre des clients. Cette communication vise à montrer que la manière dont l'organisation se représente les clients est au cœur de la problématique de l'orientation client et soulève quelques pistes sur le rôle de ces représentations dans le processus d'apprentissage.

**Mots-clé :** représentations sociales du client, orientation client, marketing relationnel

**Abstract :** mainly described in marketing literature as a culture and characterized by a set of information management behaviors, a customer-oriented organization benefits from its ability to learn from its customers. This paper aims at showing that how the organization represents itself its customers is at the heart of customer orientation thoughts and highlights some leads about the role of these representations in the learning process.

**Key words:** customer social representations, customer orientation, relationship marketing

## *INTRODUCTION : objectifs et problématique*

L'orientation marché est la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing dans une organisation. Celle-ci contient une forte composante d'orientation client (Desphandé et alii., 1993). L'organisation orientée client favorise la performance, en plaçant en tête de ses préoccupations la compréhension et la satisfaction des consommateurs. Principalement décrite comme une culture ( Desphandé et alii. 1993, Narver et Slater, 1993) et caractérisée par un ensemble de comportements de gestion de l'information, l'organisation orientée client tire un avantage dans la capacité à apprendre des clients. Ce lien entre culture organisationnelle et apprentissage organisationnel est souligné par Narver et Slater (Narver et Slater, 1995).

Mieux comprendre ce processus est l'objet de notre recherche. L'approche que nous favorisons est simple. Elle vise à comprendre comment l'organisation se représente les clients et comment ces représentations jouent un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage.

Nous considèrerons tout d'abord, que le client n'existe pas en lui-même, il est une figure construite par l'organisation en réaction à la perception de son environnement : ces figures plus ou moins élaborées peuvent être multiples, se superposer, se concurrencer, « *l'une faisant écho à l'autre* » (Dubuisson, Hennion, 1994). Sous l'angle individuel comme sous l'angle collectif, certains chercheurs insistent sur le fait que les comportements organisationnels et les pratiques dépendent pour une large part d'un travail en amont d'élaboration de représentations de cette réalité fondamentale qu'est le client (Ughetto, 2002), représentations qui les guident et les justifient. L'orientation client prône la figure d'un client mobilisateur pour tous, moteur d'une culture organisationnelle produisant les comportements adaptés (Bourgeois, 2004). Celle-ci a peu de chances de se mettre en place s'il perdure en son sein des représentations du client trop divergentes les unes des autres. « *L'homogénéité des représentations sociales favorise l'exercice d'une activité collective* » (Brassier, 2004). Certes, selon leur rôle dans l'organisation, la consistance de leur relation au client, leur expérience, leurs valeurs professionnelles, les individus ou les groupes génèrent des visions différentes qui co-existent au sein de l'organisation. Cela n'empêche pas qu'ils doivent partager les éléments fondamentaux au cœur de leurs représentations. On verra que la théorie du noyau central permet de dégager cela.

L'implémentation d'une organisation orientée vers le marché et le client pose l'intérêt du client en premier. La capacité à apprendre des clients constitue la valeur ajoutée d'une telle

organisation. Dans les faits, l'appropriation managériale de l'orientation client se traduit par la mise en place de systèmes d'information CRM, de bases de données, de la mise en place de techniques de marketing relationnel au travers desquels se matérialisent des représentations. Les sciences sociales insistent sur certaines de ces représentations et sur leur inadéquation avec les perceptions des clients « réels » du niveau d'orientation marché de l'organisation.

Parfois, il existerait donc un « gap » entre ces représentations (Krepapa, Berthon, Webb, Pitt, 2003): comment l'expliquer ? Ce n'est pas la mise en place de structures et de comportements, d'une « volonté » d'être orientée client, qui permettraient d'envisager qu'une organisation est effectivement orientée client mais peut être davantage l'adéquation entre des représentations du client qui les sous-tendent et les représentations des clients du niveau d'orientation client de l'organisation, adéquation révélatrice des « bons » comportements et attitudes adoptés face au client. A ce niveau, nous tenterons de développer deux propositions :

- D'une part, le changement de pratiques, dans le sens d'une amélioration de l'apprentissage des clients, passerait d'abord par la modification du cœur des représentations du client et du mode de fonctionnement de l'organisation, les éléments périphériques de ces représentations, produit des caractéristiques fonctionnelles et personnelles des membres de l'organisation, contribuant à enrichir l'orientation client.

- D'autre part, il existerait plusieurs façons d'être orientées client, celles-ci dépendant de la cohérence des représentations du client de l'organisation avec celles des clients « réels » vis-à-vis du niveau d'orientation client de l'organisation.

## ETAT DE L'ART EN COURS

### I. Le client comme représentation sociale

#### 1.1. Le postulat de base: l'environnement de l'organisation, une réalité construite au travers du filtre des représentations : l'élaboration de la stratégie comme construction de sens

Pour Christian Marcuse (Marcuse, 1997), en situation d'incertitude, l'appréhension de l'environnement, pour tout décideur engagé dans un processus de diagnostic stratégique, est une démarche de « *construction de sens* », traduction française la plus proche selon lui du concept de *sensemaking* développé dans les travaux de Karl Weick (Weick, 1979, 1995) : « *dans la pratique du monde réel, les problèmes ne se présentent pas au professionnel comme des données. Ils doivent être construits à partir des matériaux de situations problématiques qui sont curieux, troublants et incertains. Pour transformer une situation problématique en problème, un professionnel doit effectuer un certain travail. Il doit donner sens à une situation incertaine qui n'en a pas* »<sup>1</sup> (Weick, 1995). L'approche cognitive de l'analyse stratégique considère ainsi que l'action et l'activité cognitive sont inséparables : les membres d'une organisation sont en partie les producteurs de l'environnement auquel ils font face. Ils ne sont pas complètement dissociés de leur environnement; l'*enactement*, la « mise en scène » de l'environnement sous forme de « représentation » au sens théâtral du terme est cruciale pour la compréhension des situations. L'*enactement* se présente alors comme un processus de construction sociale, organisateur de l'action collective (Marcuse, 1997). L'environnement perçu influencerait également sur les choix stratégiques formulés par les dirigeants : la façon dont ceux-ci interprètent l'environnement les conduirait à modifier le fonctionnement organisationnel de l'entreprise et constituerait le fondement de leurs décisions stratégiques (Cueille, 2001).

#### 1.2. Éléments théoriques sur les représentations sociales

##### 1.2.1. Définition des représentations sociales

Dans la littérature de la psychologie cognitive, les chercheurs opèrent une distinction entre représentations individuelles ou personnelles et représentations sociales. D'une manière

---

<sup>1</sup> Traduit par le chercheur

générale, les premières constituent une interface nécessaire entre l'individu et son environnement, entre ses pensées et ses comportements : elles lui permettent de saisir la réalité et de lui donner du sens mais cela, hors du contexte social et relationnel. On caractérisera les secondes par la conception globale de Jodelet (Jodelet, 1991) largement plébiscitée par les chercheurs : « *forme de connaissance courante, dite de sens commun [...] socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement (matériel, social, idéal), d'orientation des conduites et communications [...], concourant à l'établissement d'une vision de la réalité commune à un ensemble social ou culturel donné* ». On retiendra donc que les représentations sociales sont une forme de connaissance interprétative partagée par les membres d'un groupe donné, intimement liées à l'action et qui guident les comportements. Le client fait-il l'objet de telles représentations dans l'organisation ? D'après Pascal Moliner (Moliner et al., 2002), ce n'est pas la nature d'un objet qui en fait un objet de représentation, mais plutôt son statut social. Or, dans le contexte du paradigme de l'orientation client, le client est bien un objet important pour les individus, dont la maîtrise présente de l'intérêt. Par ailleurs, « *les objets de représentations, sont, le plus souvent, des objets polymorphes ou composites* » : nous verrons par la suite que ce client fait l'objet de multiples figures dans l'organisation, ou résultent d'un assemblage de différentes parties. Ce que nous cherchons à comprendre ici, ce sont bien, dans le contexte d'une organisation qui place le client au cœur de ses préoccupations, les processus cognitifs qui précèdent ou accompagnent les comportements d'apprentissage du client et qui expliquent éventuellement la performance de tels comportements. C'est pourquoi, nous avons choisi d'étudier l'acteur client sous l'angle des représentations sociales. En effet, selon Pascal Brassier (Brassier, 2004), celles-ci « *sont les plus à même d'expliquer les motivations et les processus par lesquels un individu ou un groupe agit dans un contexte organisationnel impliquant un grand nombre de personnes autour d'une même tâche, d'une même fonction, ou d'un même métier* ».

### 1.2.2. Les fonctions des représentations sociales

Comme nous venons de l'évoquer, les représentations jouent un rôle fondamental dans la dynamique des relations sociales mais aussi, dans les pratiques (Bonadi et Roussiau, 2002) . Quatre fonctions majeures les caractérisent : outre leurs fonctions de *savoir*, *identitaire* et de *prescription*, nous retiendrons surtout concernant les représentations du client, leurs fonctions d'*orientation* et de *justification*:

- la fonction d'*orientation* : selon Jean-Claude Abric (2003), les représentations sociales agissent en ce sens à deux niveaux.

- Tout d'abord, elles interviennent directement dans « *la définition de la finalité de la situation* ». Par exemple, on pourrait dire qu' à l'occasion de la construction d'un programme de fidélisation, la représentation des clients au centre du programme, « *détermine directement le type de démarche cognitive qui va être adopté par le groupe ainsi que la manière dont il se structure et communique, et cela indépendamment de la réalité objective de la tâche* » ;
- elles produisent également un système d'anticipations et d'attentes . Dans ses recherches, J.-C. Abric (1987) a pu montrer qu'au travers des interactions conflictuelles, les représentations ne dépendaient pas du déroulement d'une interaction mais la précédaient et la déterminaient, si bien que « *l'existence d'une représentation de la situation préalable à l'interaction elle-même fait que dans la plupart des cas, les jeux sont faits à l'avance, les conclusions sont posées avant même que l'action ne débute* ». Dans le cas de la relation de service, bien que l'interaction entre un conseiller clientèle et un client catégorisé comme « professionnel » par l'organisation soit la rencontre de deux subjectivités qui peut laisser supposer que des formes de négociations, de compromis sont possibles, les représentations et les rôles de chacune des parties sont bien fixées à l'avance et délimitent le périmètre de cette interaction.

- la fonction de *justification*: si les représentations agissent en amont en orientant et déterminant les comportements et les actions, elles interviennent également en aval « *permettant ainsi aux acteurs d'expliquer et de justifier leurs conduites dans une situation ou à l'égard de leurs partenaires* » (Abric, 2002). On constatera que les figures du client mobilisées permettent aux agents de clientèle de donner un sens à leur activité de service et de justifier leurs comportements.

### 1.2.3. La théorie du noyau central

Nous verrons que des écarts existent entre les représentations du client, écarts provenant des processus particuliers de leur construction, de l'expérience individuelle, du rôle dans l'organisation de ceux qui les produisent. On peut se demander alors dans quelle mesure ces écarts sont nuisibles à une orientation client effective. La théorie du noyau central développée par Jean-Claude Abric et plusieurs autres chercheurs français (Rouquette M.-L. et Flament C., 2003), peut éclairer cette question. Selon Pascal Brassier (2004), Abric donne au

noyau central le sens décrit par Moscovici (2003) qui constitue « *le contenu actif servant à diriger la conduite et à donner un sens aux évènements* ». C'est donc l'élément stable de la représentation, celui qui résiste au changement dans la représentation. On notera que les éléments centraux font l'objet de forts consensus au sein du groupe car ils sont fonction du contexte social global dans le quel se situe le groupe. Il a deux fonctions :

-une fonction signifiante : le noyau central se définit en effet comme « [...] *tout élément- ou ensemble d'éléments- qui donne à cette représentation sa signification et sa cohérence* » (Abric, 1987).

-une fonction organisatrice : il organise, structure la représentation, donc conditionne le poids et la valeur pour le sujet, des autres éléments périphériques qui forment le contenu de la représentation (Bonardi, Roussiau, 2002). Les éléments périphériques correspondent à des connaissances variables d'un individu à l'autre, qui résultent des expériences individuelles dans des contextes variés.

En ce sens l'apport essentiel de la théorie du noyau central, réside dans la compréhension, au-delà de la diversité des discours individuels, des significations que le groupe attribue à l'objet de représentation.

En ce qui concerne notre recherche, au-delà de la diversité des représentations du client qui peuvent contribuer à enrichir la vision du client (si elles sont confrontées), une première proposition (cf. p.18) serait que, identifier ou non la présence d'éléments centraux pourrait permettre :

- soit, de faire évoluer les pratiques et le mode de fonctionnement de l'organisation vers plus d'attention portée au client en modifiant le noyau central,
- soit, si les représentations sont trop divergentes ( absence d'éléments centraux communs à l'ensemble de l'organisation), inciter les dirigeants à en construire afin d'orienter les pratiques de l'organisation dans le sens souhaité.

### 1.3. « *Les figures sociales du client* »<sup>2</sup>

1.3.1. Les figures historiques du client : l'utilisateur, le consommateur et le client, quels impacts de la mobilisation de ces figures sur la relation ?

---

<sup>2</sup> Titre d'un numéro spécial de la revue Sciences de la Société, n°56, 2002.

La succession de ces figures concerne surtout les entreprises de services publics. Pour Gilles Jeannot (Jeannot, 1999), l'usager est une notion juridique de droit associée aux notions de relation d'anonymat, d'égalité de traitement, d'universalité des prestations offertes par un monopole. Le client et le consommateur sont plutôt attachés à la notion de choix et à la relation marchande. On peut opérer cependant une distinction entre consommateur et client. Géraldine Pflieger (Pflieger, 2003), parle de la figure du « *consommateur-sélectif* », d'inspiration néo-classique qui renvoie à la notion de calcul ou de rationalité qui présiderait au choix puis à l'achat. Selon elle, l'émergence de la notion de client est concomitante au développement du marketing comme « *évitement de la concurrence* ». La catégorie de client vise à éviter le calcul rationnel et à valoriser la subjectivité de l'individu sur le marché : ses goûts, ses envies, ses normes sociales et culturelles. « *Une fois saisis, ces éléments subjectifs permettent à la firme de se différencier de ses concurrents en proposant au delà de la satisfaction basique du meilleur prix, la satisfaction des désirs du client (révélés ou non) [...]* Dès les origines, le développement du marketing se caractérise par une fonction d'évitement de la concurrence ». En conséquence, la satisfaction subjective du client apparaît aux yeux de l'entreprise comme le moyen d'éviter le choix mathématique du consommateur. En termes de marketing client et relationnel, les stratégies et les outils mis en œuvre visent à « *isoler le consommateur de l'influence des concurrents, en inhibant donc le choix, à travers un processus de domestication (rétention)* » (Benavent, 2001). Ce processus de domestication renvoie à l'idée que le client est un consommateur-contrôlé, la capacité de rationalité et de calcul est là aussi évincée.

Dans le champ des services publics marchands, nous pouvons cependant observer une certaine confusion entre l'emploi des mots client et consommateur. Dans ce cas, l'usage du vocable de client renvoie souvent à la mise en concurrence des services, en opposition à l'image de l'usager captif. Pascal Ughetto (2002) affirme que c'est bien la fin de la captivité qui motive la mise en œuvre de stratégies de « *captation* » des clientèles (Cochoy, 2001), « *c'est la transformation de l'usager captif des anciens monopoles en consommateur doté de possibilités de choix qui suscite l'émergence de l'acteur-client* ». Selon que l'acteur-client est instrumentalisé dans une logique d'offre ou de demande, la relation au consommateur n'a pas le même sens. Pour illustrer cela, nous pouvons prendre l'exemple d'EDF. Des années 1960 jusqu'au début des années 1970, la promotion des ventes est mise en œuvre au service d'une logique de production, les politiques commerciales sont indispensables pour assurer le développement équilibré du secteur. Le développement du marché est prioritaire car la rentabilité d'une centrale s'accroît avec les quantités produites. Les consommateurs ne sont

alors que des usagers. En 1972, Marcel Boiteux, alors président de l'entreprise de service public fait passer une circulaire à l'attention des agents : désormais on ne parlera plus d'usagers ou d'abonnés mais de clients. Ces derniers sont encore instrumentalisés dans une logique d'offre. Il s'agit à l'époque de promouvoir les ventes d'électricité produite à partir de l'énergie nucléaire, afin de limiter à moyen terme la dépendance de la France à l'égard des producteurs de pétrole, et de permettre l'abaissement du prix moyen dont peuvent bénéficier aussi les plus déshérités. La mission de service public est bien présente. Le passage d'une logique d'offre à une logique commerciale s'effectue à partir de la seconde moitié des années 1980 avec la réorganisation de l'établissement à la faveur d'une orientation client et l'amélioration de la relation de service au guichet. Progressivement, la notion de service public est assimilée à l'idée de service à la clientèle par les services commerciaux qui montent en puissance. Si l'on ajoute à cela l'ouverture imminente à la concurrence, le client de François Roussely présent dans son projet à vocation fédératrice en 1998, « Vers le client, le compte à rebours européen », prend un nouveau visage : *« il mêle la figure de l'usager-citoyen mis en exergue par les syndicats depuis 1946 et le client volatile, capable de choisir aujourd'hui entre différents modes de chauffage et demain entre plusieurs producteurs ou distributeurs. »* (Pfielger, 2003). Pierre Gardonneix semble aller dans le prolongement de son prédécesseur : inventer des offres attractives et compétitives est un des défis que l'entreprise doit relever. On notera que pour ces deux président successifs, les finalités du service public évolue. Il constitue à présent un facteur de succès dans la concurrence et fait même sens d'un point de vue économique : *« il vaut mieux traiter en amont et de façon positive le problème des démunis que de traiter en aval des contentieux »*<sup>3</sup>.

### 1.3.2. Les processus de production de figures du client au sein de l'organisation : la co-existence et la confrontation d'une multitude de figures.

De manière générale, la production de figures du client est concomitante à l'élaboration de stratégies de différenciation : les producteurs travaillent autant le consommateur que la chose qu'ils lui vendent; la vente des produits sur les marchés de masse suppose de plus en plus la construction simultanée de leurs clientèles. C'est ce que montre Sophie Dubuisson au travers de l'exemple de la conchyliculture (Dubuisson, 2002) : chaque fois, la logique concurrentielle conduit les acteurs (instance européenne, grande distribution, petits producteurs), à chercher

---

<sup>3</sup> Interview de Pierre Gardonneix, Les défis de Pierre Gardonneix, *VivreEDF*, n°24, octobre 2004.

ailleurs que dans le produit lui-même les signes de la différenciation (sécurité, origine, goût, mode de production), et contribue par conséquent à l'éducation mais aussi à la production du client et de ses différentes figures.

A un niveau plus opérationnel, par exemple, au niveau de la conception d'offres de produits et de services, la figure du client se construit au travers du travail d'incorporation de la demande : celle-ci « *ne se détermine pas de façon virtuelle, in abstracto, autour d'un besoin qui engendrerait mécaniquement, comme un moule creux appelant une forme, le tracé des contours de l'objet qui viendrait le remplir [...]* outre le travail de synthèse et de condensation irréductible que doit faire à la place du consommateur le producteur, il doit aussi en permanence contrôler une position qui lui permette d'anticiper sur la demande : les études n'en donnent que l'état présent » (Dubuisson, Hennion, 1994, p.13). Ainsi, les auteurs constatent qu'au sein des entreprises, avec la montée en puissance de la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing, les différents services « *cherchent à représenter la demande dans le processus de conception, de production et de mise en vente des produits. [...] chacun mettant en œuvre une telle technique de représentation de l'utilisateur dans le processus de production, chacun de façon partielle, en concurrence avec les autres, et à partir d'un dispositif particulier* ». Les chercheurs s'appuient sur les techniques d'un de ces services : celui des designers. Trois modes ou dispositifs de représentations du client se présentent (on notera que dans le langage des designers, c'est le vocable d'« usager » qui est employé) qui vont permettre de concevoir un produit en fonction des dimensions de ce produit à évaluer ou à concevoir (par exemple, aspects techniques et sensoriels, attractivité du produit) :

-l'identification à l'utilisateur

-la formalisation d'une parole propre de l'utilisateur (par les techniques du sondage, études statistiques)

-mesure de façon scientifique non plus la parole de l'utilisateur, mais l'utilisateur lui-même construit par l'analyse technique.

On peut donc considérer que le degré d'élaboration des représentations varie d'un service à l'autre mais aussi en fonction de la dimension du client que les individus ou les groupes d'individus ont à traiter, dépendant en partie de leur rôle dans l'organisation. Par ailleurs, les valeurs professionnelles et la légitimité de l'organisation vis-à-vis de ces membres influencent la nature de la figure du client appropriée et le sens attribué au travail et à la relation avec ce client.

Walser-Luchesi (Walser-Luchesi, 2001), dans un article portant sur la démarche de mobilisation des agents en contact clientèle à l'écoute du client, montre par une étude

qualitative que l'approche de la clientèle dépend notamment du degré de relation en face-à-face : alors que la représentation du client du commercial se fonde sur l'observation des modes de fonctionnement des clients et donc privilégie une orientation relationnelle, en l'absence de relation directe, la perception du client est liée à des aspects quantitatifs, plus concrets, par conséquent la représentation est beaucoup plus subjective. Dans le même ordre d'idée, Régine Bercot et Frédéric De Connink (Bercot et De Connink, 2003) soulignent que le client n'existe jamais en lui-même mais perçu à travers le filtre des rôles divers assignés aux membres de l'organisation qui la composent. Dans une unité industrielle de production d'abrasifs, ils constatent une dispersion des figures du client dont l'origine est la division du travail : services qualité, technique, de production, des réclamations entendent tous parler de ce client qui revient au centre des préoccupations mais chacun le juge à l'aune de son rôle dans l'organisation car l'organisation est cloisonnée et les services ne communiquent pas plus qu'avant : *« une personne ou un collectif assigné à un rôle reçoit les informations correspondant à ce rôle et elle a du mal à imaginer d'autres aspects de la demande du client non nul ne l'informe »*. C'est donc l'image d'un client fragmenté qui est rendue ici. Dans le cas de La Poste, les chercheurs questionnent la place du client ou de l'utilisateur dans les représentations du personnel en contact, au regard des schèmes de valeurs professionnelles. Deux conceptions du service au client s'affrontent, l'une est basée sur l'idée de risque et de prévention, l'autre est plus commerciale. Dans l'idée d'égalité de traitement, il y a la notion de relation d'anonymat et d'uniformité de la prestation offerte. *« On parle d'utilisateur : ni une personne, ni un client, mais un destinataire de service qui utilise une offre de service mise à disposition de tous selon les normes et des règles impersonnelles »*. D'autres salariés rattachent au contraire la diversité de l'offre, et donc une vision davantage mercantiliste, *« à des possibilités plus grandes de servir le client »*. Pour Denis Bourgeois (Bourgeois, 2004), dans le prolongement de l'approche culturelle des théories de l'orientation client, le client doit être porteur de sens dans l'organisation. Pour lui, il existe plusieurs figures du client dont l'effet et les conditions d'occurrence sont variables. En particulier, les membres de l'organisation construisent son client en fonction du fondement essentiel que représente la source de légitimité de l'organisation vis-à-vis d'eux. Telle ou telle facette du client est alors plus ou moins mobilisée. Le chercheur distingue, à partir de la typologie définie par Max Weber, cinq formes de légitimité : rationnelle-légale, traditionnelle, charismatique, du marché, coopérative. Par exemple, la légitimité du marché est attachée aux notions de réussite individuelle dans la carrière. Une organisation fondée sur cette légitimité a besoin de la figure du client comme agent économique, *« c'est-à-dire comme un acteur dans un rapport de*

*force* ». Elle pourra s'appuyer sur le client « *instrument* » puisque les membres de l'organisation sont avant tout sollicités par la recherche d'avantages individuels. A l'inverse, « *elle sera mal à l'aise avec des justifications de l'action fondée sur des valeurs morales* ».

Certes, donc, selon leur rôle dans l'organisation, la consistance de leur relation au client, leur expérience, leurs valeurs professionnelles, les individus ou les groupes génèrent des visions différentes qui co-existent au sein de l'organisation et qu'il conviendrait de confronter, puis de coordonner dans une logique de « construction de vision partagée » prônée par le courant recherche de l'orientation marché. Plus encore, la théorie du noyau central que nous avons développée précédemment et l'approche culturelle de l'orientation client, incitent à penser que les membres de l'organisation doivent partager les éléments fondamentaux au cœur de leurs représentations pour agir collectivement et harmonieusement dans le sens d'une plus grande attention portée au client. Un ensemble de représentations individuelles ou groupales du client autour de la construction d'un noyau stable, pourrait être le moyen de faire évoluer les comportements orientés client dans l'organisation.

## **II. L'orientation client effective, seulement une question de comportements, pratiques, méthodes et outils ?**

### *2.1. Les différentes approches de l'orientation client : la priorité donnée aux structures et aux comportements*

Si certains l'apparente à l'orientation marché (Ruekert, 1992), l'orientation client est généralement intégrée dans la littérature académique, dans un courant de recherche bénéficiant d'un renouveau depuis les années 80, l'orientation marché. En effet, le début des années 80 marque un changement de paradigme en marketing. Jusque-là, le marketing management, au sens traditionnel du terme, était largement basé sur la notion de transaction entre vendeurs et acheteurs, dont l'objectif est de maximiser le profit de la firme. Les échanges avec les consommateurs étaient perçus comme de simples transactions répétées et la fonction marketing était largement centralisée. A partir du début des années 80, cette situation change progressivement. Le marketing se transforme d'une fonction départementale en une fonction transverse à tous les secteurs de l'entreprise. L'objectif central de celle-ci est alors l'établissement de relations à long terme avec les partenaires commerciaux et les clients. Ce nouveau marketing, de plus en plus relationnel, nécessite une veille technologique et concurrentielle assidue ainsi que l'amélioration des processus liés à l'intelligence marketing et à la connaissance client. En ce sens, une orientation proactive (*market-driving management*)

et non plus seulement réactive (*market-driven management*) vers le client et le marché et des centres de décision aussi proches que possibles des clients deviennent sources de performance. On retiendra donc que souvent décrite comme une culture, l'orientation client tire un avantage dans sa capacité à apprendre des clients (Narver et Slater, 1995).

Cette orientation est à la fois un ensemble de comportements organisationnels et un trait culturel d'une organisation. Les définitions comportementales constituent le paradigme dominant actuel (travaux de Jaworski et Kohli, 1990, 1993, 1995, de Narver et Slater, 1990, 1994) et de Day, 1994). Selon la conceptualisation de Narver et Slater (1990), le concept d'orientation vers le marché est composé de trois dimensions : l'orientation consommateurs/client, l'orientation concurrents, la coordination inter-fonctionnelle. Celle-ci regroupe un ensemble d'aptitudes qui permettent à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel reposant sur une connaissance approfondie du marché au sens large du terme (concurrence, clients, aspects réglementaires, etc..). Kohli et Jaworski (1990) distinguent trois comportements spécifiques applicables à chacune des dimensions développées par Narver et Slater: ils opérationnalisent le concept en termes d'activités liées au système d'intelligence marketing. Selon cette définition, une entreprise orientée marché :

- *génère de l'information* sur ses consommateurs et ses partenaires au sens large du terme (y compris les facteurs exogènes tels la réglementation, la technologie et les concurrents) : il s'agit par exemple des études de marché, de l'analyse des données, de la mise en place de systèmes d'écoute clients, ou de l'utilisation des techniques du marketing relationnel ;
- *dissémine cette information* de manière formelle et informelle entre les niveaux hiérarchique et les départements de l'entreprise : cela peut, entre autres, reposer sur l'utilisation des techniques de travail collaboratif ou de technologies de l'information spécifiques type CRM ;
- et finalement *utilise, réagit à cette information* pour mieux répondre au marché. Il s'agit de l'ensemble « *des actions menées en réponse à l'information produite et partagée* ».

Si cette approche donne des indications en termes d'organisation interne, de structures et comportements à mettre en place pour parler d'opérationnalisation de l'orientation marché, une autre approche insiste sur la culture d'entreprise nécessaire à l'efficacité de telles comportements.

Deshpandé, Farley et Webster (Deshpandé, Farley et Webster, 1993), privilégient ainsi la philosophie d'entreprise qui sous-tend les actions de l'organisation. Ils définissent la culture d'orientation marché comme « *un ensemble de croyances qui pose les intérêts du consommateur en premier, tout en n'excluant pas ceux des autres parties prenantes comme les actionnaires, les cadres, ou les employés, de façon à développer une entreprise profitable* ».

*sur le long terme* ». La culture orientée marché se présente donc comme une culture organisationnelle spécifique qui, grâce à un effet intégrateur et unificateur induit les comportements appropriés. Si l'on distingue généralement ces deux approches, elles sont interdépendantes et intégrées. Homburg et Pflesser (Homburg et Pflesser, 2000) distinguent quatre composantes caractéristiques d'une entreprise orientée marché : ses valeurs, ses normes, ses manifestations symboliques et ses comportements. Ils mettent en évidence, grâce à une enquête auprès de 173 cadres, que les valeurs d'une entreprise orientée marché affectent ses normes, qui affectent à leur tour ses manifestations symboliques, qui affectent finalement ses comportements de production d'informations, de partage d'informations et de réaction aux informations.

L'orientation marché est la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing au service de la performance. Des chercheurs ont identifié des variables « *médiatrices* » permettant de d'expliquer le mécanisme par lequel l'orientation marché peut influencer positivement la performance organisationnelle. De nombreuses études ont porté, dans des contextes variés, sur l'identification de ces médiateurs plus ou moins facilement maîtrisables (Gotteland, 2004). Parmi elles, on en distingue certaines qui renvoient au champ des techniques du marketing relationnel : la relation commerciale caractérisée par trois critères, la confiance du consommateur lors de la relation commerciale et la satisfaction des consommateurs vis-à-vis de la relation (Langerak, 2001). Parmi les variables « *difficilement maîtrisables* » on peut citer également la capacité de l'organisation à fidéliser ses clients (Han, Kim et Srivasta, 1998). Gotteland (Gotteland, 2004) met en évidence le type d'actions à développer afin de renforcer ces médiateurs : afin d'accroître la confiance du consommateur, son degré de coopération, sa satisfaction, « *les méthodes et les outils de gestion de la relation client, de type CRM* » paraissent utiles, « *la construction de programme de fidélisation, la mise en place de bases de données individualisées sur les attentes et sur les achats passés, ou la construction de communautés de clientèles* » constituent d'autres moyens. On voit donc que le chercheur propose une orientation client effective en termes de pratiques, d'outils et de méthodes. La question de l'incorporation de la demande dans leur mise en œuvre par un processus de représentation d'un objet qui n'existe pas en lui-même, le client, est passée sous silence : il semble que le client soit « objectif », extérieur à l'organisation et qu'il est possible de « l'apprendre » et de le contrôler grâce à des comportements et une culture d'entreprise adaptés.

## 2.2. Dans les faits, des pratiques d'orientation client qui s'accompagnent de représentations du client...

Dans les faits, de nombreux travaux en sciences sociales montrent que la figure du client véhiculée par le modèle de l'orientation client s'apparente à une « figure de rhétorique » qui justifie des changements organisationnels. C'est un client virtuel qui se construit au travers de l'introduction d'outils statistiques toujours plus sophistiqués et « *auquel on peut faire dire à peu près ce que l'on veut, qui n'est guère contraignant puisque finalement, il n'existe pas* ». (Dupuy, 2004). C'est également ce qu'affirme Benghozi (1998) : « *en étant conceptualisé et de plus abstrait, le client devient un outil de gestion qu'il est possible d'instrumentaliser dans les stratégies et des pratiques managériales* ». Au lieu d'être une finalité vers laquelle on se tourne, point de départ au renouvellement des pratiques et des comportements, il est avant tout un instrument qui légitime les changements de structures. Celles-ci deviennent alors centrales pour ne faire plus qu'un avec le marché et atteindre la performance. Pour Sophie Beauquier (Beauquier, 2003) « *la logique gestionnaire fait du client un aiguillon au service du management interne* ». Pour Benghozi (Benghozi, 1998), la découverte du client participe d'une évolution plus générale des visions de l'entreprise, des discours et modèles dominants sur ce qui doit être « la bonne méthode ». « *Derrières les objectifs affichés d'adaptabilité et de meilleures réponses aux demandes des clients, c'est souvent au contraire un encadrement et une structuration de ces mêmes clients qui se met en place* ». Dans ce cadre, il semble que les entreprises prolongent un effort de rationalisation qui s'était déployé jusque-là dans l'automatisation des ateliers. La structuration des relations clients passe par la maîtrise des informations sur les opérations et les clients en les conduisant à s'inscrire dans des catégories pré-définies, stéréotypées. Il y a donc une co-existence de deux mouvements, à la fois une reconnaissance du client et la construction de client-type, et de pratiques effectives de renforcement et de contrôle.

Dès lors, nous pouvons affirmer que l'émergence de la notion de client dans la pensée managériale n'est pas sans poser des questionnements et des débats au sein de l'organisation : plus que la connaissance du client c'est bien la façon de penser le client qui est au cœur de la problématique de l'orientation client et dont va découler la construction et la gestion de cette connaissance. La façon de le penser n'est pas neutre, dire ce qu'est le client, c'est dire la manière dont il faut agir face à lui et donc ce qu'est ou doit être l'organisation : « *la figure du prestataire est inévitablement le double de celui du client.* » (Ughetto, 2002).

3.2....parfois en inadéquation avec les perceptions des client « réels » vis-à-vis de l'orientation client de l'organisation : nécessité de « mind the gap » (Krepa et alii., 2003)

Les sciences sociales mettent régulièrement en avant, l'écart entre les typologies des clients sur lesquelles sont fondées les prestations de service et/ou les réponses apportées par l'organisation et les demandes ou attentes singulières émanant des clients. Au niveau de l'interface client, certains travaux portent sur les tensions vécues par les agents en contact avec la clientèle « réelle » et les différentes compétences, parfois contradictoires qu'ils doivent mettre en œuvre afin de les gérer. Trois types de compétences, techniques, organisationnelles et de marché sont nécessaires pour « gérer la tension entre les demandes particulières émanant de situations d'interaction intersubjective et les réponses standards apportées par l'organisation élaborées à partir des systèmes CRM » (Ughetto, 2002). Les agents se trouvent ainsi devoir procéder à un exercice de rapprochement de ces cas particuliers vis-à-vis des prestations génériques qu'offre l'organisation (Ughetto, 2002), c'est-à-dire d'une part des catégorisations et des typologies client construites à partir des informations collectées et entrées dans les systèmes d'information et d'autre part des offres bâties en fonction de cette catégorisation. Mais la relation de service est la rencontre de deux subjectivités, un exercice de jugement intervient donc de la part des deux parties de l'échange, c'est une co-construction du service effectivement rendu qui est à l'œuvre : les échanges verbaux vont conduire les deux parties à ajuster leurs représentations respectives de la prestation à venir jusqu'à trouver les fondements d'un accord.

A un niveau plus organisationnel, un certain nombre de travaux en marketing (Sabadie, 2001, Baillergeau et Bénavent, 2004) s'appuyant sur les théories de la justice et portant sur la gestion des réclamations, montrent que nombre de réclamations enclenchent une réponse, mais qu'un examen attentif révèle combien la réponse apportée méconnaît la question qui la fonde : le service client chargé d'instruire les plaintes personnelles et argumentées des clients leur apportent en fait des réponses standardisées et automatisées, mésestimant ainsi que la réclamation s'apparente pour le client à une véritable « expérience de justice » (Baillergeau et Benavent, 2004) : l'étude des lettres de réclamation révèle que le dommage subi par le client entraîne un sentiment d'injustice qui se construit autour de catégories générales que la littérature prescrit : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Ces sentiments d'injustice appellent, suivant les cas à des formes de réparation personnalisée plus qu'à des réponses standardisées et automatisées, qui peuvent aller jusqu'à altérer la satisfaction du client et son engagement vis-à-vis de l'organisation.

Ce « gap » est évoqué dans la littérature sur l'orientation marché avec de récents travaux (Steinman et alii., 2000, Langerak, 2001, Kreppa et alii. 2003) qui réintègrent les perceptions du client dans la réflexion sur les organisations orientées client. Ils suggèrent que dans la mesure où l'orientation marché contient une forte dimension d'orientation client, une firme peut être qualifiée d'orientée marché si et seulement si les clients la perçoivent de la sorte : « *the appropriate level of market orientation is what the customer thinks it should be* » (Steinman et alii., 2000). En ce sens, il est admis que considérer l'orientation marché du seul point de vue de l'organisation c'est oublier que le client, qui dans ce cadre entretient des relations de long terme avec elle est lui aussi capable d'apprentissage, et peut exercer un jugement sur le niveau d'orientation marché de l'entreprise. Les chercheurs montrent alors qu'un « gap » éventuel des représentations de l'orientation client entre le prestataire de services et leurs clients peut impacter négativement la satisfaction clientèle.

### 3.3. Propositions et conclusion

Les sciences sociales insistent sur l'idée que l'automatisation et la rationalisation des processus clients conduisent à l'élaboration de stéréotypes qui nuisent à la relation client. Cependant, nous préférons rester prudents et admettre l'idée que ces phénomènes ne vont pas systématiquement à l'encontre de représentations du client plus élaborées : il conviendrait à ce propos d'étayer notre recherche et s'interroger sur la façon dont ces formes d'organisations peuvent permettre une représentation plus fine de la demande, conduire à des degrés d'élaboration de la représentation du client plus élevés. Il semble en tous cas, que la performance de certains processus de gestion de la relation client pâtissent parfois de l'absence d'écoute réelle de l'organisation vis-à-vis de ces clients : la demande sort des catégories dans lesquelles l'organisation tente de la confiner et de la contrôler, catégories qui ne sont finalement qu'une forme de représentation du client construite par l'organisation. Ceci nous autorise donc à penser que, c'est bien la question de la représentation du client qui sous-tend les comportements et guident les pratiques et de son adéquation aux représentations de l'orientation marché/client d'une demande protéiforme qui est centrale dans la réflexion sur l'orientation client.

Les échelles de mesure de l'orientation client proposées par les chercheurs (Narver et Slater, 1990, Kholi et Jaworski, 1990) se focalisent sur la culture d'entreprise et les comportements : « les objectifs de notre entreprise sont guidés par la satisfaction des consommateurs » ou « la stratégie concurrentielle de notre entreprise est fondé sur la

compréhension des besoins des consommateurs » sont deux exemples d'items de mesure. Cependant, cela ne suffit pas à expliquer pourquoi deux entreprises, évoluant dans un environnement similaire, orientées client sur la base de ces items, diffèrent en termes de pratiques et de mise en œuvre de ces pratiques, ainsi qu'en termes de performance.

Dès lors, nous formulons deux propositions évoquées tout au long de la présente communication :

**-P 1** : être à l'écoute du cœur des représentations du client intégrées dans l'élaboration des stratégies relationnelles et dans leur mise en œuvre en termes de comportements, permettrait de modifier les comportements et la culture d'entreprise en faveur d'une plus grande attention portée au client :

**H 1** : la stabilité du noyau central des représentations du client dans l'organisation conduit à une harmonisation de l'action collective à la faveur du client.

**H 1 a** : des représentations du client trop divergentes au sein de l'organisation conduit à des pratiques non-coopératives nuisant à la relation client.

**H 2** : les éléments périphériques des représentations du client nourries des expériences individuelles, viennent enrichir la vision du client de l'entreprise si elles sont confrontées.

**-P 2** : plus que par le changement des structures et l'élaboration de nouvelles normes comportementales, l'amélioration du mode de fonctionnement orienté client se ferait par des mécanismes d'ajustement des représentations du client de l'organisation (sous-tendant les comportements et la culture décrite par la littérature) avec celles des clients « réels » vis-à-vis du niveau d'orientation client de l'organisation. « *L'écoute peut avoir un sens organisationnel lorsqu'il s'agit non seulement d'appréhender ce que veut le client, mais d'y répondre. La réponse à la question « qu'est-ce qu'une organisation qui écoute ? », n'est ni structurelle, ni fonctionnelle, ni procédurale, on écoute au travers de mode de fonctionnement* » (Dupuy, 2004). Nous entendrons, « *mode de fonctionnement* » comme le travail de construction de représentations du clients appropriée d'où découlent des pratiques et une organisation véritablement orientées client. Pour étayer cette proposition, l'exemple des conclusions de rapports d'études études sémiologiques chez EDF, portant sur les lettres de réclamations des clients résidentiels sont éclairantes. Selon les sémiologues, l'insatisfaction clientèle trouve son origine ailleurs que dans la relation avec le conseiller, dans l'épisode transactionnel. Ce sont les univers techniques et organisationnels d'EDF qui ne sont pas partagés par les clients, souvent confrontés à des procédures opaques, plus ou moins accessibles ou compréhensibles (procédures de résiliation en cas de déménagement, procédures de paiement, procédures d'obtention de prêts).

En conclusion, plusieurs axes de recherches pourraient être envisagés :

- Etudier les dispositifs de représentation du client mobilisés par l'organisation (terrain EDF ou autres) en s'appuyant sur la théorie du noyau central.
- Etudier les relations existantes entre le cœur de ces représentations et les structures, comportements et pratiques « orientés client » mis en place, puis en mesurer la cohérence.
- Mesurer les éventuels écarts entre les modes de fonctionnement (représentations+structures organisationnelles) et la vision du client du niveau d'orientation marché de l'entreprise.
- Faire des préconisations.

*REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES*

- OUVRAGES

J.-C. Abric ( 2003), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France.

C.Bonardi et N.Roussiau ( 2002), *Les représentations sociales*, Paris, Dunod.

D.Bourgeois (2004), *Révolution client, la fin d'une illusion ?*, Paris, Village Mondial.

S.Dubuisson et A.Hennion (1996), *Le design : l'objet dans l'usage*, Ecole des Mines de Paris, Collection Sciences Economiques et sociales.

F.Dupuy (2000), *Le client et le bureaucrate*, Paris, Dunod.

D.Gotteland (2004), *L'orientation marché : nouvelle méthode, nouveaux outils*, Paris, Editions d'Organisation.

D. Jodelet (1991), *Représentation sociale*, in Dictionnaire de psychologie, Paris, Larousse.

P.Molinier, P.Rateau, V.Cohen-Scali (2002), *Les représentations sociales : pratiques et études de terrain*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

K.E. Weick (1979), *The social psychology of organizing* (2<sup>nd</sup> ed.).

K.E. Weick (1996), *Sensemaking in organizations*, Newbury Park, CA: Sag.

- THESES

Beauquier S. (2003), *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations « orientées client », le cas de deux entreprises de service : ASSUR et la RATP*, Thèse de doctorat spécialité gestion, économie et sciences sociales, Ecole des Ponts et Chaussées.

Brassier P. (2004), *Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire- Une approche par les représentations*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand I.

Pflieger G. (2003), *Consommateur, client, citoyen : l'utilisateur dans les nouvelles régulations des services de réseaux, le cas de l'eau, l'électricité et des télécommunications en France*, Thèse de doctorat spécialité urbanisme et aménagement, Ecole des Ponts et Chaussées.

- PERIODIQUES

Benghozi P.-J. (1998), *De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales*, *Réseaux*, n°91.

Day G. (1994), *The capabilities of market-driven organization*, *Sloan Management Review*, Fall, 11-22.

- Desphandé R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-27.
- Han J.F., Kim N. et Srivastava R.K. (1998), Market orientation and organizational performance : is innovation a missing link ? , *Journal of Marketing*, 62, 4, 30-45.
- Homburg C. et Pflesser C. (2000), A multiple-layer model of market –oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 4, 449-462.
- Jeannot G. (1999), Services publics : l'usager, le client, le consommateur, *Urbanisme*, n° 307, p. 53-55.
- Jaworski B.J. et Kholi A.K. (1993), Market orientation: antecedents et consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Kholi A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kholi A.K. et Jaworski B.J. (1993), MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.
- Krepapa A. et Berthon P., Webb D., Pitt L. (2003), Mind the gap, An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction, *European Journal of Marketing*, 37, 1 / 2, 197-208.
- Langerak F. (2001), The relationship between customer and supplier perceptions of the manufacturer's market orientation and its business performance, *International Journal of Market Research*, 43, 1, 43-62.
- Lévy E. (2002), L'usager est-il soluble dans l'organisation ?, *Revue Sciences de la Société*, n°56.
- Marmuse C. (1999), Le diagnostic stratégique comme démarche de construction de sens, *Finances Contrôle Stratégie*, 2, 4, 77-104.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1995), Market Orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, 3, 63-74.
- Ruekert R.W. (1992), Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, août, 225-245.

Steinman C., Desphandé R., et Farley J.U. (2000), Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree, *Journal of the Academy of Management Science*, 28, 1, 109-119.

Ughetto P. (2002), Figures du client, figures du prestataire, *Revue Sciences de la Société*, n°56.

Ughetto P. (2002), Compétences de services : état des lieux d'une problématique, *Document de travail, IRES*, n° 02.03.

- ACTES DE COLLOQUES

Bercot R., De Connink F. (2003), Eclatements et confrontations autour de la figure du client dans l'entreprise, *Actes des IX<sup>ème</sup> Journées de sociologie du travail*, Paris, site Descartes.

Walser-Luchesi A. (2001), Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client, *Actes du 3<sup>ème</sup> colloque « La métamorphose des organisations »*, Université de Nancy.