

Chapitre 1

L'analyse des relations entre client et fournisseur

Au sommaire de ce chapitre

- La nature des relations entre client et fournisseur au centre des questions marketing
- Les différences essentielles entre perspective transactionnelle et perspective relationnelle
- Typologie des relations possibles entre acheteur et vendeur en intégrant le concept de la « pyramide client »
- La prise en compte des interactions et de la réciprocité entre individus dans le cadre des échanges interpersonnels
- Les significations véritables et les formes possibles de l'engagement et de la fidélité entre acteurs économiques
- Analyse de la notion de confiance dans le cadre des échanges marchands
- La prise en compte de la dynamique des relations commerciales
- L'intégration du « cycle de vie relationnel » dans la réflexion stratégique de l'entreprise
- La question des parties prenantes, des communautés et des structures sociales en marketing

Ce chapitre débute par un aperçu historique et dynamique des relations entre client et fournisseur – question devenue peu à peu centrale en marketing (voir section 1). Nous définissons ensuite la nature même de la perspective relationnelle tout en nous intéressant à un certain nombre d'éléments clés du processus : réciprocité, interaction, confiance et engagement (voir section 2). Dans un troisième temps, nous examinons la dynamique des relations entre client et fournisseur et les schémas de développement que ces relations suivent en général (voir section 3). Pour finir, nous analysons l'importante question des parties prenantes, des communautés d'intérêt et la dynamique interne des groupes sociaux (voir section 4).

1 La perspective historique

Pour paraphraser Webster (1992), le marketing a eu longtemps tendance à ne s'intéresser qu'à la vente *stricto sensu* – cet événement particulier de la transaction économique à un moment donné – et à l'ériger comme objectif essentiel de l'action et comme variable principale de l'analyse.

Il paraît pourtant évident qu'une meilleure synchronisation des émotions entre parties est une condition préalable du développement de relations sur le long terme entre un acheteur et un vendeur.

Et pourtant, le « marketing classique » (nous l'appellerons marketing transactionnel par opposition au marketing relationnel dont il sera principalement question dans cet ouvrage) ne tient qu'insuffisamment compte du phénomène de transactions multiples et de l'évolution des relations entre acteurs dans le temps.

Jusqu'à une époque récente, l'entreprise ne portait étonnamment que peu d'intérêt à la continuité de la relation commerciale et ne s'y investissait que de façon marginale.

Ces dernières années ont été marquées par un intérêt grandissant de la part des professionnels comme des chercheurs pour des situations de marché dont la focale s'est déplacée de la transaction pure et simple pour se porter vers les aspects relationnels et la continuité de l'échange. Plusieurs auteurs (Arndt, 1979 ; Flipo, 1999 ; Cova, 2008) ont ainsi pu mettre en évidence que de nombreux marchés se structuraient désormais selon une logique relationnelle autour d'engagements entre parties à la fois forts, volontaristes et orientés sur le long terme. Les échanges transactionnels – se limitant strictement à l'acte d'achat/vente – peuvent ainsi être anticipés et mieux gérés au lieu d'être conduits de façon ponctuelle et uniquement opportuniste.

Bruhn (2003) fait remarquer dans son ouvrage que les origines du marketing relationnel sont diverses. On peut dire que le concept est historiquement apparu au milieu des années 1970. Bagozzi (1975) a le premier défini le marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Ce faisant, l'auteur pose les fondements conceptuels du marketing relationnel car en admettant qu'une relation puisse donner lieu à plusieurs échanges entre parties, il pose implicitement la question de l'évolution de cette relation dans le temps.

Plusieurs phases peuvent ainsi être mises en évidence au cours d'une relation marchande. Elles sont étudiées pour la première fois au cours des années 1980 (Dwyer, Schurr et Oh, 1987), et la possibilité de dissocier des étapes au sein d'une relation commerciale donnée rend nécessaire la formulation explicite d'un marketing relationnel. C'est Berry (1983) qui, le premier, réalise ce travail dans le cadre théorique du marketing des services. Et c'est effectivement dans le domaine des services que des contributions significatives sont d'abord apportées au marketing relationnel (Gummesson, 1987 ; Grönroos, 1990, 1994). Les pères fondateurs de ce qu'on appelle désormais l'« école scandinave du marketing » ont été les premiers à établir des comparaisons précises entre marketing relationnel et marketing transactionnel – tant sur le plan des outils que dans leurs grands principes d'organisation (voir tableau 1.1). Dans cette même perspective, une équipe américaine (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988) conçoit *ServQual* – une échelle de mesure de la qualité de service, sujet jusqu'alors si peu concret.

En 1990, l'International Marketing and Purchasing Group (IMP) – sur la base des travaux d'Håkansson (1983) en particulier – crée un modèle conceptuel de marketing relationnel pour les marchés interentreprises (*b-to-b*). L'examen des interactions dans le domaine industriel et la mise en place de réseaux de vendeurs et d'acheteurs sont devenus désormais le sujet principal des recherches de ce groupe international (Cova et Jallat, 2005).

Puis, c'est au milieu des années 1990 qu'est mis en évidence l'un des concepts centraux de l'analyse de la relation client, et l'un de ses principaux intérêts pour les professionnels : la profitabilité considérable d'une relation qui perdure. La conservation du client et les revenus futurs qu'il peut ainsi générer pour l'entreprise sont mis en perspective dans une optique financière et comptable (on parle de *customer lifetime value* pour définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise), et

ces approches « quantitatives » deviennent des sujets d'intérêt centraux de la recherche en marketing (Reichheld, 1996).

Tableau 1.1 : Du marketing transactionnel au marketing relationnel

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Perspective temporelle	Court terme (approche discrète)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif (soutenu par le marketing mix)
Sensibilité du consommateur au prix	Forte (approche comparative)	Faible (opacités de marché)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion de bases de données relationnelles (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Systèmes de feedback en temps réel (mesures instantanées)
Interdépendance entre fonctions dans l'entreprise	Cloisonnement entre fonctions et interfaces limitées (organisation verticale et hiérarchique)	Approche transversale et importance des interfaces (organisation horizontale et collaborative)

Source : d'après Grönroos C., « Quo vadis marketing ? Towards a relationship marketing paradigm », *Journal of Marketing Management*, 10, 1994, 347-360.

Le marketing relationnel – bien qu'ayant trouvé ses origines au sein des activités de service et sur les marchés *b-to-b* – offre aussi des champs concrets d'application aux marchés de grande consommation (Leforestier, 1996 ; Fournier, Dobscha et Mick, 1998).

Et c'est encore dans les années 1990 que différents « construits relationnels » – liés à l'engagement et à la confiance en particulier (Morgan et Hunt, 1994) – sont développés par les chercheurs. La question fondamentale de la modification des relations entre acheteur et vendeur – qui peut être liée à l'interruption comme au rétablissement des relations entre parties – est de plus en plus étudiée.

2 La description des relations entre client et fournisseur

Le terme de « relation » évoque un sentiment qui peut s'exprimer entre deux personnes : attraction mutuelle, respect, considération, dépendance, etc. Ces sentiments ne se forment que si certaines conditions sont réunies entre parties. Les relations supposent une interaction intermittente ou continue entre deux ou plusieurs personnes et requièrent des échanges de différentes natures sur une période donnée.

Poeisz et Van Raaij (1993) décrivent ce processus de façon détaillée :

- Les interactions doivent avoir lieu entre au moins deux parties – la caractéristique de ces interactions étant que les activités de l'une des parties influencent celles de l'autre, et réciproquement.
- Un certain degré de continuité doit pouvoir s'exprimer à travers la relation puisque les interactions passées influencent les interactions présentes et à venir. Le maintien de ces relations dans le temps doit être intégré par l'entreprise et les relations doivent pouvoir s'étendre sur une plus longue période (comme nous avons pu le souligner dans le tableau 1.1).
- L'effet des interactions entre parties dépend autant des événements ayant réellement lieu que de l'interprétation subjective de ces événements par les acteurs.

Les psychologues distinguent généralement des relations primaires et des relations secondaires. Le premier type de relations concerne les relations interpersonnelles sur le long terme – essentiellement fondées sur des liens émotionnels et sur le sentiment d'une obligation mutuelle entre acteurs. Les relations secondaires – entre un client et un vendeur par exemple – sont, en comparaison, des relations interpersonnelles plus superficielles, davantage orientées sur le court terme. Ces relations secondaires requièrent un degré d'interaction sociale limité, des règles d'usage clairement établies et des rôles bien définis entre parties (Peelen, 2005).

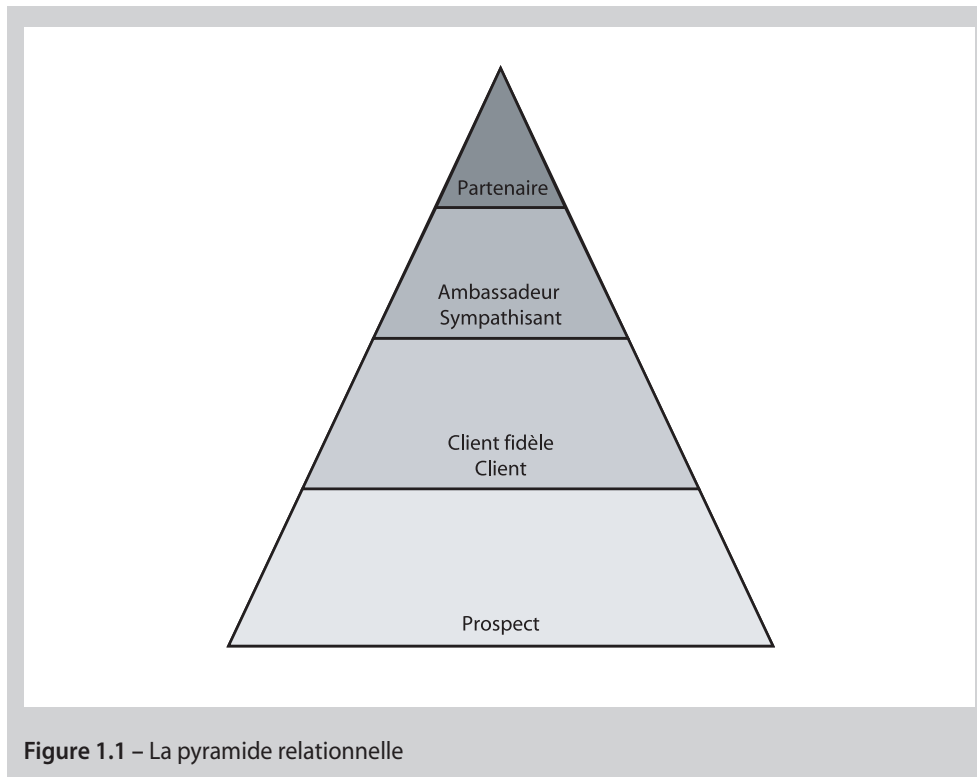
2.1 Les composantes de la relation entre client et vendeur

Les relations entre un client et un vendeur peuvent comporter plusieurs niveaux d'approche et être fort différentes par nature. Comme nous venons de le voir, elles peuvent être de type secondaire mais peuvent également se situer quelque part dans une zone de transition entre relations primaires et secondaires. C'est ainsi que le lien qui unit un client à la boulangerie de son quartier, là où chaque matin il achète son pain frais, est plutôt de nature primaire. Au-delà de sa qualité gustative, le pain représente aussi pour le client la garantie d'une journée qui commence bien. Au fil des années, le boulanger et son client ont appris à se connaître et à s'estimer mutuellement. Cette relation est fort différente de celle qui peut s'exprimer entre une caissière de supermarché et un client : même si le client fait régulièrement ses courses dans le supermarché en question, et ce depuis longtemps, il est fort probable que les deux personnes ne se connaissent pas par leurs noms et que leur conversation reste très limitée.

Plusieurs typologies ont vu le jour pour tenter de clarifier les différences de nature possibles des relations entre client et vendeur (Payne, 1995). Ces classifications nous indiquent (voir figure 1.1) :

- Si une transaction a déjà été menée à bien ou non : du prospect au client.
- Si cette transaction initiale peut être dépassée et donner lieu à une orientation commerciale entre parties à plus long terme : du client au client fidèle.
- La nature de la relation engagée entre parties : du sympathisant à l'ambassadeur.

- Le degré d'implication pris par les parties dans cette relation : de l'ambassadeur au partenaire.



Cette « pyramide relationnelle » fait également apparaître des différences de nature entre les catégories décrites (Tolboom, cité dans Peelen, 2005) :

- Coopération ou concurrence : la concurrence naît au sein d'une relation où le client met en concurrence plusieurs fournisseurs les uns contre les autres pour finalement choisir l'offre la plus avantageuse. La coopération domine lorsque, dans une relation, acheteur et vendeur travaillent ensemble pour parvenir à un résultat qui convienne le mieux aux deux parties : le client prend, par exemple, rendez-vous avec son prestataire en fonction de l'emploi du temps et des disponibilités de ce dernier.
- Distribution égale ou inégale du pouvoir : une distribution équilibrée du pouvoir entre acteurs est chose rare même dans le cadre d'une relation étroite. La distribution du pouvoir est d'autant plus inégale que les services offerts par le prestataire sont fondés sur des connaissances – ou des technicités – particulières dont dépend l'avenir ou la compétitivité du client. Dans le même ordre d'idées, un déséquilibre de pouvoir se rencontre fréquemment entre producteur et distributeur parce que l'un est souvent dépendant de l'autre pour une part importante de son chiffre d'affaires et n'a pas d'autre alternative : une chaîne de grande distribution peut ainsi représenter, à elle seule, plus du tiers du chiffre d'affaires d'un fabricant sur un marché national donné.

- Dépendance ou indépendance entre parties : ce facteur est inversement proportionnel à l'équilibre des pouvoirs dont il vient d'être question. La partie qui jouit du pouvoir le plus important est la plus indépendante ; l'autre étant la plus dépendante.
- Orientation transactionnelle ou orientation socio-émotionnelle : les interactions entre les deux parties sont-elles davantage orientées vers la tâche – c'est souvent le cas d'un hypermarché à l'égard d'une marque ou d'un fabricant – ou bien des interactions sociales s'expriment-elles – comme dans notre exemple du boulanger de quartier ?
- Contact formel ou informel : à l'évidence, le contact entre un client et son avocat sera beaucoup plus formel que le contact entre un client et son coiffeur.

Lorsqu'on analyse la qualité d'une relation donnée, plusieurs aspects doivent également être pris en considération : engagement mutuel, équité, fidélité et confiance (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Moorman, Deshpandé et Zaltman, 1993 ; Trinquécoste, 1996). À cet égard, certaines relations durent parce qu'il n'y a pas de meilleure alternative disponible sur le marché et parce que mettre fin à la relation soulèverait trop de problèmes (Williamson, 1979 ; Jackson, 1985 ; Jallat, 2001). On peut alors parler d'inertie ou de « capture » du client (voir encadré 1.1) davantage que de fidélité car ce sont souvent des considérations négatives plus que des considérations positives qui sont à l'origine du maintien de la relation entre parties : une clinique qui a investi dans un système d'exploitation informatique donné se voit souvent obligée de continuer à acheter ses ordinateurs pour ce type de configuration précis et de choisir un logiciel qui fonctionne avec ce système d'exploitation spécifique.

Encadré 1.1

Phénomènes d'inertie et stratégies de « capture »

Inertie, capture et marchés à forte intensité technologique

La perspective relationnelle, l'effet club et les phénomènes de contagion représentent des outils privilégiés de capture des marchés. Sur de nombreux secteurs où la composante technologique est essentielle (électronique grand public, téléphonie mobile, informatique, domotique, multimédia...), une large base de clientèle installée et l'imposition d'une norme ou d'un standard au détriment des alternatives concurrentes représentent deux conditions majeures du succès de l'entreprise, souvent même plus importantes que la qualité de l'offre strictement définie.

On pourrait s'interroger, par exemple, sur les raisons du succès de Windows face au système d'exploitation plus performant, plus convivial et plus accessible précédemment mis en place par Apple. De la même façon, le succès de la norme VHS au détriment de ses deux concurrents V2000 et Betamax ne doit rien aux performances et à la fiabilité technologiques du matériel développé par JVC.

Lorsqu'un produit s'est imposé sur le marché et occupe une position dominante, des difficultés peuvent effectivement se poser aux suiveurs. Le système pionnier ou le prestataire le plus important bénéficie en effet de la taille de sa base installée, et il est difficile pour d'autres concurrents de contrebalancer cet avantage. Il est alors possible qu'apparaisse un blocage et que les consommateurs se « figent » sur une proposition de qualité inférieure : c'est ce que les Anglo-Saxons appellent le «*lock-in*».

Il est par exemple difficile à une nouvelle carte de paiement de s'imposer – même si elle offre des avantages plus importants – dans des pays où Visa ou Mastercard sont bien implantés.

Inertie, capture et activités de service

À cet égard et au-delà des marchés à forte intensité technologique, les phénomènes d'inertie et de « capture » des clients concernent également – et malgré leur forte hétérogénéité – un grand nombre d'activités de service : le fait de fonctionner grâce à l'activité d'un réseau de proximité reste un point commun à beaucoup d'entre elles. Ce réseau peut être un réseau d'agences réparties sur un territoire géographique précis, un réseau de transport particulier ou un réseau de télécommunications – dans le cadre des nouveaux services sur Internet par exemple.

La valeur de ce type de services aux yeux des consommateurs est fortement corrélée à la taille de leur réseau, et l'utilité du service pour un individu peut être directement liée au nombre de consommateurs qui y ont recours, à sa « composante sociale d'adoption ». Or, la taille du réseau et l'importance des investissements requis et possibles seront elles-mêmes conditionnées par le nombre de clients du prestataire. Ce « phénomène en boucle » milite bien évidemment pour l'optique relationnelle mais aussi pour le développement des opacités de marché et les facteurs favorisant les sentiments d'appartenance à un « club » (nous le verrons à travers le cas Nespresso à la fin de ce chapitre).

Les explications du phénomène

En dehors des phénomènes bien connus du bouche-à-oreille ou des effets de mode – et au-delà des contagions sociales et du marketing viral –, plusieurs auteurs ont expliqué les raisons de la généralisation du principe d'inertie au sein de l'économie actuelle en mettant en avant cinq raisons principales :

- **La diversité des produits et des services complémentaires.** Lorsque des entreprises partenaires doivent s'engager aux côtés d'une entreprise principale, la taille du réseau ou l'importance de la base de clientèle acquise sont des éléments importants de leur ralliement. Dans le secteur informatique, c'est la base installée du matériel qui va déterminer le nombre de logiciels et de services disponibles sur une plate-forme technologique donnée. Ce fut le cas pour le Minitel et, plus récemment, dans le domaine de la télévision numérique. On observe un phénomène analogue dans le domaine des cartes privatives ou des programmes *frequent flyers* des compagnies aériennes, comme nous le verrons plus en détail au chapitre 3.

Phénomènes d'inertie et stratégies de « capture » (suite)

- **Les services d'information ou d'assistance disponibles.** Dans le cas où la base installée des consommateurs est importante, ces services ont toutes les chances d'être largement généralisés. En partant à l'étranger avec un tour-opérateur majeur qui dispose d'un large réseau, le consommateur peut espérer bénéficier de l'aide ou de l'assistance locale d'un correspondant de l'entreprise.
- **La présence géographique.** Hertz ou Avis dans le domaine de la location automobile, La Poste ou le Crédit Agricole dans celui des prestations bancaires disposent d'un réseau de proximité beaucoup plus étendu que celui de leurs concurrents. Et cette proximité leur confère ainsi un avantage compétitif non négligeable. De façon similaire, le système des correspondances entre les vols est mieux assuré par une compagnie nationale d'envergure que par une compagnie charter ou une compagnie aérienne régionale.
- **La possibilité d'échanger produits ou services avec d'autres consommateurs.** Ce cas de figure s'applique par exemple pour des logiciels informatiques ou les jeux vidéo. Un consommateur pourra en toute confiance apporter des CD audio à une soirée ou envoyer par messagerie électronique un fichier sous format Windows parce qu'il sait que la probabilité que son interlocuteur possède un standard compatible avec le sien est importante.
- **La confiance que le consommateur peut avoir dans la pérennité probable du produit ou du service.** Ce phénomène est fondamental dans le cadre des services financiers ou des compagnies d'assurances, par exemple, mais aussi pour des services d'abonnement où un engagement de la part de l'entreprise dans la durée est nécessaire.

Source : Jallat F., *À la reconquête du client : stratégies de capture*, Village Mondial, 2001, Paris.

D'autres situations peuvent heureusement réunir des conditions plus positives liant deux parties l'une à l'autre : sur le marché haut de gamme, un concessionnaire automobile, par exemple, représente généralement une marque appréciée du client, prend un soin attentif de sa commande et de sa voiture, reste disponible et s'assure que son client se sent privilégié. On voit donc que ce qui maintient deux parties ensemble peut être éminemment variable d'une relation à l'autre comme pour une relation donnée. Et comme le soulignent les exemples cités précédemment, la nature du lien peut être essentiellement financière, personnelle mais aussi organisationnelle. En synthèse, le tableau 1.2 oppose deux types de relations parmi les plus extrêmes – qualifiées de lâches dans un cas et d'étroites dans l'autre.

Même si les relations entre client et fournisseur peuvent être décrites de multiples façons, les chercheurs s'accordent sur le rôle central joué par les interactions, la réciprocité, l'engagement et la confiance dans la formation des relations (Morgan et Hunt, 1994 ; Gurviez et Korchia, 2002). Sans réelle réciprocité, il ne peut y avoir de relation durable.

Tableau 1.2 : Profil type de relations entre client et fournisseur

Absence de relations / Relations lâches	Relations étroites
Des engagements contractuels ont été passés concernant les obligations réciproques des parties en présence (contrat explicite)	Peu d'engagements sont pris de façon formelle concernant la réciprocité entre parties (contrat implicite)
Les accords sont passés dans l'optique du court terme (approche transactionnelle)	Lorsque des clauses contractuelles sont passées, la plupart engagent les parties à long terme (approche relationnelle)
L'initiative de l'interaction est prise principalement par une des parties en présence	L'initiative est souvent commune entre les parties
La discussion porte sur un nombre de sujets limité	Une multitude de sujets est abordée lors des discussions
Les sujets sont traités de façon superficielle	Les sujets sont traités en profondeur
Les deux parties se présentent comme des entités séparées vis-à-vis de l'extérieur	Les deux parties se présentent au monde extérieur comme une seule et unique entité
Chaque partie recherche ses propres intérêts (approche confrontative)	Chaque partie recherche ses propres intérêts et prend la satisfaction/le destin de l'autre à cœur (approche coopérative)
Les intentions des parties concernant la poursuite éventuelle de la relation sont faibles (approche opportuniste)	Malgré des changements d'environnement parfois majeurs, l'intention de poursuivre la relation s'inscrit sur le long terme (approche partenariale)
Peu d'obstacles s'opposent à la cessation d'une relation donnée et au commencement d'une nouvelle si nécessaire (approche discontinue)	Beaucoup d'obstacles s'opposent à la cessation d'une relation donnée et au commencement d'une nouvelle (approche continue)
Les parties envisagent et souhaitent souvent tester d'autres partenaires potentiels (inertie)	L'adage « regarde mais n'achète pas chez les autres » est la règle plutôt que l'exception (fidélité)

Source : Peelen E., *Customer relationship management*, Prentice Hall, 2005.

Et l'importance de l'engagement et de la confiance a été démontrée de façon empirique par Garbarino et Johnson (1999). Les auteurs soulignent que l'intention de poursuivre une relation et de la faire évoluer de façon plus étroite dépend essentiellement de l'engagement réciproque et de la confiance instaurée entre parties. Dans des situations plus transactionnelles par nature, c'est la satisfaction du client vis-à-vis de l'entreprise, de ses produits et de ses services qui détermine si d'autres achats suivront ou pas.

2.2 Les interactions et la réciprocité

Plusieurs théories sociologiques mettent en évidence que la réciprocité fonde la relation. Les études sur la réciprocité ne datent pas d'hier. Dès 1923, Mauss suggère que trois règles principales s'appliquent au sein des sociétés primitives : donner, recevoir et donner à nouveau. La partie qui reçoit doit, en retour, donner quelque chose pour générer chez l'autre l'obligation de donner à nouveau. Ce phénomène qualifié de « retour intéressé » (ou contre-don) se fait en référence à l'obligation de réciprocité ainsi nourrie par les échanges. Un don positif est équilibré par un don positif de la part de l'autre ; un cadeau négatif trouve sa contrepartie dans un contre-don négatif. Dans tous les cas, la réciprocité crée l'échange : recevoir génère l'obligation de rendre et débute ainsi un cycle sans fin – que ce soit de façon positive ou négative – sous forme de dons et contre-dons.

De façon générale, la réciprocité suppose :

- Qu'il existe entre les parties une norme morale de rendre lorsqu'on reçoit.
- Que les échanges n'ont pas besoin d'être équilibrés immédiatement tant qu'un équilibre se crée à terme.
- Que la réciprocité existe au sein de toutes les cultures et qu'elle est universelle.
- Que la réciprocité rend l'interaction possible parce que la norme du retour (du contre-don) s'applique partout. C'est grâce à la validité et à l'universalité de cette norme que peut s'exprimer la volonté de développer l'échange avec autrui.
- Que si, selon les anthropologues, le but de la réciprocité est la survie du groupe, selon l'analyse psychologique individuelle, le but de l'échange est d'améliorer sa condition sur un plan économique.

La relation peut permettre d'échanger toutes sortes de choses. Se fondant sur une vaste étude empirique, Foa et Foa (1976) suggèrent qu'un adulte est capable de distinguer entre six « ressources » possibles : l'amour, le service, le statut, l'information, les produits et l'argent. Deux dimensions permettent de dissocier et d'analyser ces « ressources » et leurs différences :

1. **L'aspect personnel ou non des ressources mises en jeu** : si la valeur d'une ressource dépend de la personne qui la fournit, une dimension personnelle s'exprime alors. C'est le cas pour l'amour par exemple : on ne peut apprécier l'amour d'un ennemi personnel ou d'un parfait inconnu. Le contraire est vrai concernant l'argent : la personne qui met de l'argent à notre disposition n'a pas d'action sur la qualité de l'argent reçu en tant que tel.
2. **La nature tangible des ressources** : les produits constituent le type le plus concret des ressources considérées ici – ce sont les éléments les plus tangibles de l'ensemble. Statut et information sont constitués de dimensions verbales et non verbales. Ce sont les éléments les moins tangibles.

Si la nature du processus d'échange est caractérisée par la double nature des ressources échangées, des relations lâches entre parties seront généralement marquées par des échanges assez pauvres en matière de ressources personnelles, alors que des relations suivies généreront naturellement des échanges d'éléments plus personnels entre acteurs venant s'ajouter aux ressources traditionnelles de l'échange marchand, placées sous la diagonale de la figure 1.2.

2.3 L'engagement mutuel et la fidélité

L'échange de ressources entre parties influe sur le degré d'engagement mutuel au sein de la relation. L'engagement peut être défini comme la volonté de maintenir une relation durable et valorisée par les intéressés (Moorman, Deshpandé et Zaltman, 1993 ; Morgan et Hunt, 1994). Dans cet esprit, l'objectif est de poursuivre la relation assez longtemps pour que les résultats produits dans la continuité de l'échange soient aussi bénéfiques que possible pour les deux parties. L'interaction entre un client et son fournisseur peut ainsi se traduire par un processus d'adaptation réciproque, source d'innovation possible pour les intéressés (Epinette, Petit et Vialle, 1999).

Plus les ressources sont de nature personnelle, plus l'échange repose sur des ressources similaires.
Plus la différence entre ressources est grande, plus faible est la probabilité d'échange.

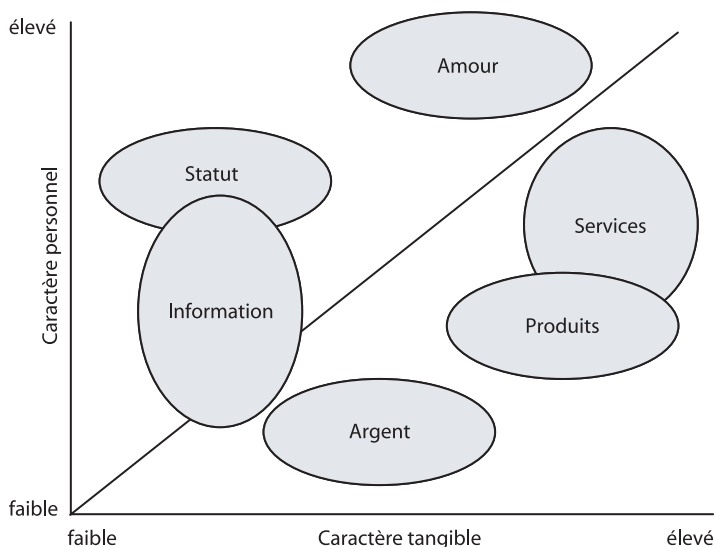


Figure 1.2 – Objets d'échange

Source : Foa U. G. et Foa E. B., « Resource theory of social exchange », dans Thibaut J. W., Spence J. T. et Carson R. C. (eds), *Contemporary topics in social psychology*, General Learning Press, 1976, Morristown.

Johnson (1991) est assez critique à l'égard de la façon dont beaucoup approchent le concept d'engagement. Certains ne prennent en compte que l'orientation à venir de la relation alors que d'autres se bornent à mesurer une seule des formes possibles d'engagement. Johnson identifie trois formes d'engagement distinctes : l'engagement personnel, l'engagement moral et l'engagement structurel.

1. **L'engagement personnel** est la volonté dont un individu fait preuve pour que la relation perdure. Un client satisfait par son concessionnaire automobile, par exemple, souhaitera prolonger sa relation avec l'entreprise.
2. À travers **l'engagement moral**, l'individu ressent plutôt un sentiment d'obligation : il est supposé poursuivre la relation engagée. Il est par exemple difficile au boulanger indépendant de ne faire que son métier d'artisan. Il doit au minimum entretenir la relation instaurée avec ses habitués, mais ses clients fidèles, à l'inverse, sentent

qu'après toutes ces années de relations mutuelles, ils ne peuvent décevantement pas acheter leur pain ailleurs même s'il est meilleur ou moins cher.

3. **L'engagement structurel** exprime le sentiment qu'on « ne peut pas y échapper ». La clinique a réalisé des investissements initiaux importants dans son système d'exploitation et, pour en changer, elle devrait de nouveau investir de façon conséquente dans un logiciel original et mettre en place des programmes de formation en interne, sans éviter une période de transition difficile. Les spécialistes de la stratégie d'entreprise parlent de « coûts de sortie », et certains experts en marketing – nous l'avons développé dans l'encadré 1.1 – appellent ce phénomène « capture du client » (Jallat, 2001).

Comme le souligne le tableau 1.3, des différences notables entre ces trois formes d'engagement peuvent être mises en avant. Certaines d'entre elles sont vécues comme une contrainte et un obstacle à la liberté de choix ; d'autres sont fondées sur un arbitrage favorable, librement exprimé, et une réelle volonté de partenariat. Certaines sont le résultat d'une décision personnelle, d'autres sont imposées par l'extérieur.

Tableau 1.3 : Caractéristiques des trois formes d'engagement possibles

	Structurel	Moral	Personnel
Choix/limitation	Limitation	Limitation	Choix
Externe/interne	Externe	Interne	Interne

Source : Johnson M. P., « Commitment to personal relations », *Advances in Personal Relationships*, 3, 1991, 117-143.

Devons-nous parler de fidélité ou d'engagement à ce stade ? Y a-t-il une différence entre les deux concepts ? Une comparaison des définitions pourrait bien évidemment faire apparaître des différences, mais on peut se demander si ces différences sont purement sémantiques ou si elles revêtent une réelle signification. Après s'être longuement penché sur la question, Oliver (1999) propose la définition suivante de la fidélité : « La fidélité révèle un engagement profond du consommateur à racheter ou à recommander régulièrement le produit/service qui a sa préférence. De ce fait, la fidélité induit l'achat répété d'une marque ou d'un ensemble de marques malgré les influences situationnelles et les efforts marketing déployés (par la concurrence) pour provoquer un changement de comportement. » Par cette définition, l'auteur associe clairement les deux concepts et les relie fortement au domaine de la marque. Des trois formes mentionnées plus haut, l'engagement personnel est le seul qui soit ressenti de façon interne et qui procède d'un choix personnel. Le choix peut être interprété comme l'attitude qu'adopte une partie par rapport à la relation et/ou au partenaire. L'image que la personne a d'elle-même suivant que la relation se poursuive ou non influence également l'engagement personnel : on peut ressentir un sentiment extrêmement valorisant à se savoir le client respecté d'un concessionnaire représentant une marque de prestige. L'engagement moral a les limites que l'on s'impose à soi-même et qui proviennent du système de valeur de la personne d'une part et de son sens des responsabilités vis-à-vis du partenaire d'autre part. L'engagement structurel peut être lié à la survivance de relations tellement approfondies

qu'elles ne peuvent plus être stoppées, à certains obstacles qui rendent difficile la rupture d'un contrat, à l'absence d'alternatives possibles sur le marché ou à des réactions de l'environnement qui seraient négatives s'il était mis fin à la relation.

Tolboom (cité dans Peelen, 2005) propose un autre système de classification de l'engagement :

1. **L'engagement instrumental ou évaluatif** est fondé sur un calcul par lequel coûts et bénéfices sont mis en balance. Par exemple, un certain niveau d'investissements engagés par l'une des parties peut démontrer sans ambiguïté à l'autre sa ferme intention de prolonger la relation établie. Mettre fin à cette relation de façon prématurée serait trop onéreux parce que l'investissement initial consenti serait difficile ou même impossible à récupérer totalement sur une courte période.
2. **L'engagement attitudinal ou affectif** représente l'attachement des parties à la poursuite de la relation et indique le niveau de similitudes des objectifs et des valeurs entre parties.
3. **L'engagement temporel** reflète l'intention de prolonger une relation jugée importante par les parties.

L'engagement ne doit pas être déterminé pour l'une des parties seulement – le client en l'occurrence. L'engagement doit être mutuel et envisagé du point de vue des deux parties – le fournisseur mérite attention, lui aussi. Un engagement disproportionné – qui s'exprime lorsqu'un individu est beaucoup plus engagé que l'autre – peut effectivement miner une relation et rendre la partie la plus engagée vulnérable vis-à-vis d'un acteur plus opportuniste. Lorsqu'un distributeur cherche un avantage à court terme et que le fabricant d'un produit agit en supposant une relation partenariale de plus long terme, ce dernier risque fort de se trouver désavantagé et de faire les frais d'une telle relation.

L'engagement et les perceptions individuelles – tels que nous les avons décrits plus haut – sont des concepts issus de la psychologie. Mais rappelons aussi que l'engagement est vécu au sein d'un contexte social donné et que l'impact de ce contexte sur l'engagement ne doit pas être sous-estimé (Johnson, 1991). La décision de mettre fin à une relation – un mariage par exemple – peut être largement influencée par l'environnement social, ses normes et ses valeurs dominantes. À ce titre, un fournisseur qui maintiendrait des relations privilégiées avec un client engagé dans des activités illicites pourrait se voir critiqué et mis à l'index.

2.4 La confiance

La confiance est un autre des éléments clés pouvant être utilisés pour décrire la nature d'une relation (Gurviev et Korchia, 2002). La confiance est une condition nécessaire au développement d'une relation. Moorman, Deshpandé et Zaltman (1993) définissent la confiance comme la volonté de pouvoir compter sur un partenaire présentant les garanties nécessaires, et Morgan et Hunt (1994) comme l'assurance de la fiabilité et de l'intégrité du partenaire. On pourrait déduire de ces définitions que la confiance peut être associée à des qualités telles que l'honnêteté, l'équité, la responsabilité, la serviabilité et l'engagement. Parmi ces dimensions, l'honnêteté peut être en particulier considérée comme l'un des fondements de la confiance. Sans honnêteté, pas de confiance, pas d'intégrité.

L'honnêteté d'un partenaire peut se définir comme la conviction que l'autre partie est digne de confiance, qu'elle tient ses promesses, qu'elle a le courage de reconnaître ses limites et n'hésite pas à communiquer les mauvaises nouvelles si nécessaire (Geyskens et Steenkamp, cités dans Peelen, 2005).

La confiance tire également son origine de la compétence et de la réciprocité de la personne ou de l'entreprise partenaire. On acquiert des compétences grâce à l'autre lorsque les techniques et les connaissances utilisées nous sont présentées et qu'on a la capacité ou l'opportunité de les exploiter à notre tour. Compétence et réciprocité peuvent permettre de protéger les intérêts du client : le vendeur est alors prêt à offrir aide et assistance et place l'intérêt à long terme du client au-dessus de ses propres intérêts à court terme.

Trois niveaux de confiance peuvent être distingués (Crosby, Evans et Cowles, 1990) :

1. Tenir ses engagements représente un premier niveau : la dimension juridique du contrat est alors respectée.
2. Le deuxième niveau concerne non pas tel ou tel comportement spécifique mais plutôt les caractéristiques intrinsèques du partenaire. L'associé est une personne motivée et capable, par exemple.
3. Le troisième niveau est celui où l'on se place sur le plan des valeurs, l'intégrité par exemple.

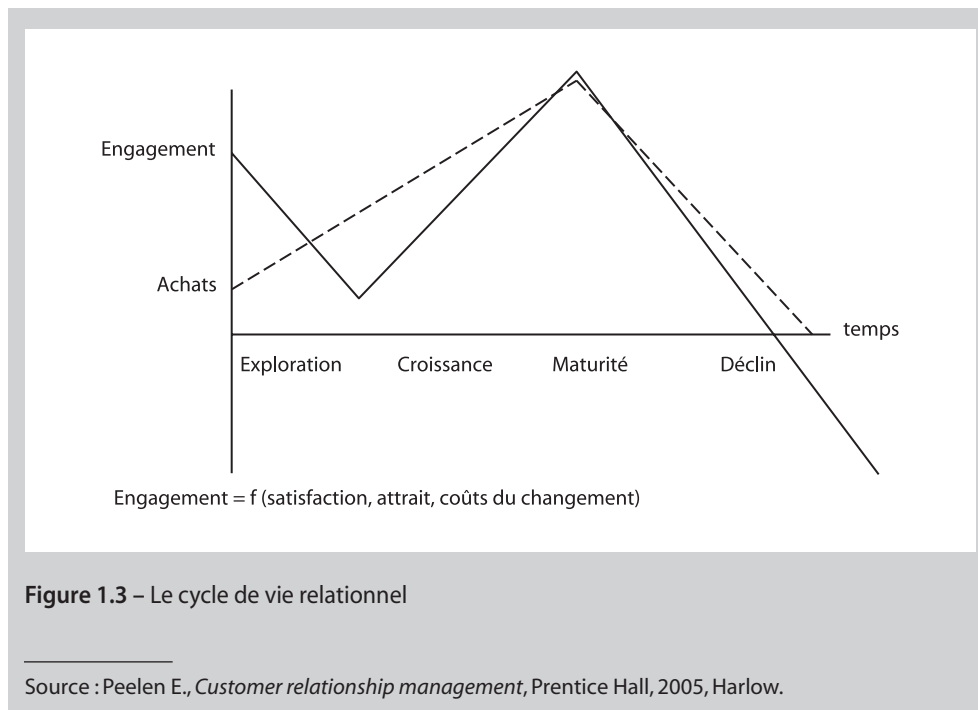
Faire confiance à quelqu'un permet généralement de surmonter son sentiment d'insécurité et ses doutes. On ose alors prendre plus de risques. Par exemple, le client discutera davantage avec le fournisseur en cas de problème et une solution pourra être trouvée entre les parties de manière constructive. La confiance exprime habituellement une bonne volonté réciproque grâce à laquelle les parties agissent entre elles de façon plus tolérante si telle ou telle transaction ne répond pas aux attentes. Grâce à la confiance, les parties peuvent atteindre un niveau d'engagement mutuel plus élevé et davantage de « ressources personnelles » sont alors échangées. Ce faisant, la façon dont les deux parties s'investissent dans la relation peut avoir des répercussions positives sur l'engagement – engagement structurel, personnel tout autant que moral.

3 La dynamique relationnelle

Comment naît une relation et comment se développe-t-elle (voir figure 1.3) ?

En se fondant sur l'étude de Foa et Foa (1976) et la nature des « ressources » échangées, on s'aperçoit qu'au commencement d'une relation, l'accent est généralement mis sur l'échange de biens et de services contre rémunération. Très peu de ressources personnelles sont échangées à ce stade. Une relation, initialement « discrétionnaire » – dont l'intérêt se porte essentiellement sur les transactions et la vente croisée – peut progressivement se transformer en un partenariat à plus long terme par lequel le vendeur agit de plus en plus comme un fournisseur de solutions intégrées. Dans cette optique, le fournisseur de services qui gagne progressivement la confiance de son client est en mesure d'analyser leurs transactions passées et peut faire en sorte de faire évoluer la relation

initiale en une relation « consultative » : quelle était la nature de votre achat à l'origine ? Qu'espérez-vous en obtenir à l'époque ? Et comment pouvons-nous ajouter de nouveaux bénéfices à ces achats ?



Un lien de confiance va se créer au fur et à mesure que la relation perdure, par lequel l'échange d'informations personnelles devient de plus en plus naturel et souhaitable. Le respect mutuel (statut) qu'on s'accorde l'un à l'autre peut continuer à croître. Et comme nous l'avons vu précédemment, échanger davantage de ressources personnelles et intangibles entre les deux parties (voir figure 1.2) peut permettre que la relation entre client et vendeur gagne en valeur. Les parties engagées dans une relation doivent posséder certaines qualités spécifiques et nécessaires à ce que la relation croisse et perdure. Afin d'augmenter le niveau d'intimité entre parties, l'échange de ressources personnelles, la confiance et l'engagement mutuel vont jouer un rôle prépondérant, et client et prestataire doivent être tous deux capables d'empathie. L'empathie est la capacité de voir le monde, de temps en temps, à travers les yeux de l'autre.

Plusieurs études dans le domaine de la psychologie sociale ont pu décrire le développement de la relation en détail. Dwyer, Schurr et Oh (1987) identifient cinq phases dans une relation.

3.1 Le démarrage

Au cours de la première phase, les deux parties font connaissance. Elles se présentent l'une à l'autre et agissent de manière à mettre en évidence tous leurs attraits.

3.2 L'exploration

Interactions réciproques aidant, la deuxième phase commence, celle de l'exploration ou du sondage. Cette phase démarre grâce à une attirance mutuelle. L'attirance peut se développer parce que les deux parties pensent qu'elles aspirent aux mêmes objectifs, ou bien elle peut provenir de la perception par l'un des acteurs de la personnalité de l'interlocuteur : il est honnête ou compétent. Elle peut parfois résulter d'une simple attirance physique ou d'une valorisation statutaire implicite : il est bien vu d'être en public avec son partenaire. Le potentiel des ressources à échanger ou celui des ressources déjà échangées peut augmenter l'attrait du client pour le vendeur, et réciproquement : les produits du vendeur sont de bonne qualité et il se trouve justement que le client a de larges moyens ou encore un fort besoin d'investir. L'empathie joue un rôle beaucoup plus important au cours de cette deuxième phase. Les interactions se multiplient et des négociations sont engagées. Le fait qu'une ou que les deux parties soient prêtes à négocier indique que chaque partie est intéressée par l'autre. Si la relation perdure au cours de cette phase, il est important que des informations soient échangées entre les parties et que chacune d'elles s'assure de la réciprocité des intentions de l'autre : les deux parties évaluent régulièrement la situation et déterminent si oui ou non la relation est satisfaisante et équilibrée. À ce stade, l'orientation future est encore limitée et il n'est pas trop difficile de mettre fin à la coopération. Au cours de ces interactions, les normes, les rôles et le profil des attentes de chacun peuvent compliquer la relation.

3.3 La croissance

Au cours de la phase de croissance, les interactions initiées à la phase précédente se poursuivent et se développent encore. Les discussions et les négociations conjointes continuent, on précise avec plus de détails les normes et les attentes de chacun, et les parties en présence font le point de temps en temps. Mais les parties prennent davantage de risques à ce stade de la relation. Certaines actions sont entreprises par l'un ou l'autre pour éprouver la relation. La dépendance mutuelle augmente et de plus en plus de ressources sont échangées entre acteurs.

3.4 La saturation

Au cours de la quatrième phase – celle de la maturité ou de la saturation –, la relation atteint son niveau maximal de dépendance mutuelle, de confiance et de respect réciproque. Le montant des ressources échangées est plus important encore – y compris des ressources de nature personnelle et intangible. Les problèmes éventuels sont discutés honnêtement et ouvertement, et une solution constructive est toujours recherchée entre parties. L'environnement social contribue également à la stabilité de la relation.

3.5 Le déclin

La phase finale est celle du déclin. L'attention reportée par l'une au moins des parties sur d'autres partenaires éventuels peut être le signe que la continuité de la relation engagée risque d'être remise en question. La divergence des attentes ou les caractéristiques individuelles des associés – besoin accru de liberté et de renouvellement par exemple – peuvent

être cause de rupture éventuelle. Certaines influences extérieures peuvent également jouer un rôle actif au cours de la phase de déclin.

L'homme de marketing qui cherche à développer une relation mutuellement bénéfique sur le long terme avec son client doit réfléchir à cette « dynamique relationnelle » avec lucidité et être capable d'anticiper les moments critiques dans la relation. Il lui faut apprendre comment influencer sur la relation le plus efficacement possible afin qu'elle puisse se développer de la façon la plus avantageuse pour les deux parties. Tous les efforts doivent être entrepris pour éviter que les clients ne mettent fin à la relation dès la phase de croissance. Ceci est d'autant plus nécessaire que les investissements relationnels consentis n'ont probablement pas été rentabilisés à ce stade (Reichheld, 1996). Les chapitres 2 et 8 abordent ce sujet de façon plus détaillée.

4 Les parties prenantes, les communautés, les structures sociales

La relation entre deux personnes – également appelée dyade – est considérée comme la forme la plus élémentaire de relation sociale (Flipo, 1999).

En stratégie d'entreprise, ont été développées plusieurs approches qui prennent en compte, au-delà de la simple relation commerciale entre un acheteur et un vendeur, l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*) qui peuvent avoir une influence sur la compétitivité de l'organisation (Jallat et Wood, 2005). Ces parties prenantes réunissent les individus et les groupes d'individus qui contribuent, volontairement ou involontairement, à sa capacité de création de richesses et qui en sont, par conséquent, les bénéficiaires potentiels ou les porteurs de risques. D'après Freeman (1984), la conduite de l'entreprise doit donc intégrer la protection des intérêts des actionnaires, la connaissance fine de ses marchés mais aussi la gestion de relations privilégiées avec fournisseurs, distributeurs et tout un ensemble d'acteurs économiques hétérogènes (associations et lobbies divers, pouvoirs publics, leaders d'opinion et prescripteurs...) qui sont directement ou indirectement concernés par les objectifs de l'organisation et ses modes de fonctionnement. De multiples enjeux peuvent ainsi voir le jour au sein de ce réseau complexe de relations où chaque organisation est considérée comme un nœud de contrats, fédérant des groupes aux intérêts et aux rationalités multiples, et parfois divergents (Freeman, 1984).

Approche stratégique mise à part, des relations complexes peuvent voir le jour entre groupes de personnes caractérisées, entre autres, par la position qu'occupe chaque individu par rapport aux autres. En sociologie, cette forme de relation est fonction de la position sociale de l'individu. En termes concrets, la position sociale représente la place qu'occupe une personne dans un ensemble complexe d'individus interagissant entre eux. En marketing, la réflexion portée à des groupes sociaux – et non plus à l'individu isolé – a donné lieu à des approches « tribales » ou communautaires et à des politiques commerciales originales dont la dimension marchande n'apparaît que de façon incidente (Berthon, Pitt et Campbell, 2008 ; Cova, 2008 ; Fournier et Lee, 2009).

L'arrivée d'Internet a suscité un intérêt croissant à l'égard de ces formes d'organisations sociales (Kozinets, 1999), et tout particulièrement du fait de pouvoir désormais rassembler des communautés virtuelles (voir encadré 1.2 sur les communautés en ligne et

chapitre 12 pour un développement de la question plus conséquent). Internet réduit la distance entre individus d'une part, le temps pour communiquer au sein d'un groupe d'autre part. Il rapproche les gens – clients et vendeurs en particulier. Le terme « communauté » est employé de façon assez imprécise dans la pratique et fait référence à un groupe d'utilisateurs ou de clients et de vendeurs qui interagissent les uns avec les autres sans vraiment analyser la nature des relations au sein de la structure sociale mise en place. Par exemple, ces relations virtuelles structurent-elles une communauté ouverte ou fermée ? Comment se fait l'admission de nouveaux individus au sein de la communauté ? Le vendeur représente-t-il le centre – le pivot central – de la communauté ? Le vendeur occupe-t-il une position spéciale grâce à laquelle il peut exercer un contrôle étroit sur ce qui se passe sur le réseau ? Ou bien la communauté consiste-t-elle en une somme d'individus ayant un fort degré de cohésion sociale parce que chacun est attiré par les autres ? Le vendeur peut n'être que l'un des membres de la communauté. Il peut même être extérieur à la communauté et avoir finalement assez peu d'influence sur elle. Certains comportements marchands peuvent même être réprouvés parce qu'ils ne concordent pas avec les normes et les valeurs ou même avec les objectifs de la communauté.

Encadré 1.2

Les communautés en ligne peuvent fournir aux entreprises des informations précieuses

Les entreprises ont de plus en plus recours aux fonctionnalités des communautés sur leur site Web afin de rassembler des informations sur les préférences des consommateurs, les désirs et les besoins de leurs clients, pour être capables d'informer ces clients sur leurs produits et leurs services – et surveiller les usages qui en sont faits. L'*IBM Institute for Knowledge-Based Organizations* a mené une enquête assez large sur un grand nombre de sites de communautés en mettant en évidence au moins trois sources précieuses d'informations pour les entreprises.

1. Au cours de l'inscription de l'internaute sur le site, des informations intéressantes peuvent être collectées concernant les nouveaux membres de la communauté (données démographiques, informations sur leurs centres d'intérêt...).
2. Un grand nombre d'informations utiles peuvent être glanées à partir de forums de discussion – forums en ligne où les consommateurs discutent entre eux de sujets divers tout en échangeant des informations de façon libre et informelle.
3. Plusieurs types d'événements interactifs mis en place par l'entreprise en contact direct avec les consommateurs offrent aussi une mine d'informations. Les interactivités les plus habituellement utilisées sont des séances de *chat* avec des experts (questions-réponses à l'expert par exemple), des séminaires Web (présentant les produits et les services commercialisés par l'entreprise), des enquêtes en ligne ou des *newsletters* envoyées par *e-mail*.

Les communautés virtuelles peuvent, pour l'essentiel, être comparées à des communautés « normales ». Elles représentent un groupe d'individus particuliers, géographiquement séparés. On qualifie de communauté un village, une ville, quelquefois une région. Nul besoin d'une interaction intime, directe entre les « résidents », mais une communauté peut aussi posséder toutes les caractéristiques d'un groupe. Dans ce cas, une forte cohésion sociale réunit les membres de la communauté en une interaction plus directe. On peut alors qualifier la communauté de réseau d'un type particulier.

En principe, il existe sept critères selon lesquels analyser les structures sociales :

1. Le nombre de membres.
2. La composition de l'ensemble.
3. Le degré d'interaction et de communication.
4. Les objectifs et les centres d'intérêt communs.
5. Les normes et les valeurs partagées.
6. Le sentiment de solidarité entre membres.
7. La permanence de l'ensemble.

Les groupes peuvent être divisés en communautés sur la base de ces critères. Dans un ouvrage désormais célèbre, Merton (1957) fonde son système de classement en prenant en considération l'interaction (directe) d'une part et la présence de normes et valeurs communes au sein des ensembles constitués d'autre part. L'auteur distingue ainsi trois structures sociales principales : le groupe, le collectif et la catégorie sociale. L'intensité de la relation sociale varie selon la structure considérée : elle est à son plus haut degré dans le groupe et à son plus faible niveau au sein de la catégorie sociale.

1. Un *groupe* est une petite faction au sein de laquelle les interactions entre membres sont régulières et intenses. Selon Merton, le groupe est une réunion d'individus qui entrent en communication directe les uns avec les autres pendant un certain temps et qui développent une conscience plus ou moins commune. Par ce concept, l'auteur signifie qu'un système de normes et de valeurs collectives se crée entre membres du groupe et que le groupe représente un tout social permanent.
2. Le *collectif* se distingue du groupe par un manque d'interaction et de communication directe entre membres. Les meilleurs exemples de collectifs sont les partis politiques, les factions religieuses et les syndicats. Les collectifs sont souvent de grande taille et partagent des normes et des valeurs communes. Il n'y a qu'une seule position possible en leur sein : celle de membre. Bien que perçu comme une unité sociale par ceux de l'extérieur, les relations au sein du collectif sont établies sur le long terme, mais la vie des membres est autonome, indépendante de leur appartenance au collectif. De temps à autre, un collectif peut devenir un groupe.
3. La *catégorie sociale* ne requiert ni interaction ni communication entre membres, ni normes et valeurs communes. Il n'y a pas non plus de solidarité ni de structure interne propre à la catégorie considérée. En réalité, la catégorie sociale n'a aucune

existence véritable sauf pour les statisticiens qui l'utilisent pour classer les gens en fonction de certaines caractéristiques spécifiques. On fait partie d'une catégorie sociale à cause de son âge, de sa situation familiale, de sa couleur de cheveux ou de sa profession. Les « retraités » par exemple forment une catégorie sociale particulière.

Connaître la structure sociale de la communauté étudiée est indispensable au marketeur comme au vendeur afin d'être capable d'occuper une position idoine au sein de la communauté d'une part, et d'être capable de tirer le meilleur parti possible de la relation entre les individus dans la communauté d'autre part.

Conclusion

Une stratégie relationnelle ne peut être conçue et mise en place sans réflexion approfondie. Toute entreprise doit d'abord s'interroger sur la signification véritable des relations entre client et vendeur avant d'initier une démarche relationnelle. Une telle analyse peut de prime abord apparaître comme une perte de temps. À un stade préliminaire de la relation, l'attention est souvent prise par des questions qui sont fort éloignées de la tâche essentielle à effectuer : attirer puis conserver ses clients, mettre en place une infrastructure de communication idoine et approfondir une connaissance du client la plus personnalisée et la plus « intime » possible. Ces tâches sont initialement lourdes à mettre en place et (apparemment) coûteuses dans un premier temps. Mais l'expérience nous apprend que négliger les dimensions psychosociologiques de la relation peut trop souvent avoir des conséquences ultérieures désastreuses pour l'entreprise. En prenant le temps d'étudier soigneusement ce que requiert le développement d'une relation à long terme, les décideurs peuvent élaborer une stratégie et un programme relationnels fort différents d'une approche purement transactionnelle. Nous l'avons vu, des notions telles que l'empathie, la confiance, l'engagement mutuel, le développement de la relation et l'exploitation de communautés d'intérêt doivent être gérées de façon spécifique et volontariste par l'entreprise. De façon analogue, les incidents critiques éventuels, les « moments de vérité » (Normann, 1994) comme les mesures à prendre pour mettre en place une stratégie relationnelle digne de ce nom doivent être correctement identifiés pour pouvoir décider si ce type d'approche est à l'origine ou non d'un réel avantage concurrentiel de l'entreprise sur le long terme. On pourra ainsi éviter beaucoup de frustration et de nombreux investissements potentiellement gâchés.

Ces précautions indispensables et préalables expliquent pourquoi nous avons souhaité, dans ce premier chapitre, analyser les relations entre client et fournisseur du double point de vue sociologique et psychologique avant d'étudier les détails de la GRC sur les plans stratégique et tactique. Nous avons abordé les relations « dyadiques » entre un client et un vendeur mais aussi la complexité de relations plus multilatérales au sein d'une communauté d'intérêt. Ces éléments essentiels ont été examinés avant tout autre phénomène en vue de fournir au lecteur une interprétation de la GRC qui soit fondée dans les chapitres qui suivent.

Bibliographie

Références

- Arndt J., « Toward a concept of domesticated markets », *Journal of Marketing*, 43, automne 1979, 69-75.
- Bagozzi R. P., « Marketing as exchange », *Journal of Marketing*, 39, 3, 1975, 32-39.
- Berthon P., Pitt L. et Campbell C., « Les consommateurs créatifs font la pub », *L'Expansion Management Review*, hiver 2008, 50-68.
- Berry L., « Relationship marketing of services : Growing interest, emerging perspectives », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 1983, 236-245.
- Bruhn M., *Relationship marketing : Management of customer relationship*, Pearson Education, 2003, Harlow.
- Cova B., « Consumer Made : quand le consommateur devient producteur », *Décisions Marketing*, 50, avril-juin 2008, 19-27.
- Cova B. et Jallat F., « Évolution du marketing relationnel interentreprises : des places de marché électroniques aux approches intégratives », *Revue Française du Marketing*, 202, 2005, 57-70.
- Crosby L. A., Evans K. R. et Cowles D., « Relationship quality in services selling : An interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, 54, 1990, 68-81.
- Dwyer R. F., Schurr P. H. et Oh S., « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, 51, avril 1987, 11-27.
- Epinette O., Petit G. et Vialle P., « Le rôle de l'interaction fournisseur-client dans l'innovation de services : le cas Global One/Hewlett-Packard », *Revue Française du Marketing*, 171, 1999, 87-104.
- Foa U. G. et Foa E. B., « Resource theory of social exchange », dans Thibaut J. W., Spence J. T. et Carson R. C. (eds), *Contemporary topics in social psychology*, General Learning Press, 1976, Morristown.
- Fournier S. et Lee L., « Getting Brand Communities Right », *Harvard Business Review*, avril 2009, 105-111.
- Flipo J. P., « Activité de service et relations interentreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface », *Revue Française du Marketing*, 171, 1999, 63-76.
- Fournier S., Dobscha S. et Mick D., « Preventing the Premature Death of Relationship Marketing », *Harvard Business Review*, janvier-février 1998, 42-52.
- Freeman R. E., *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman Publishing, 1984, Boston.
- Garbarino E. et Johnson M. S., « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships », *Journal of Marketing*, 63, avril 1999, 70-87.
- Grönroos C., « Relationship approach to marketing in service contexts : The marketing and organizational behavior interface », *Journal of Business Research*, janvier 1990, 3-11.
- Grönroos C., « Quo vadis marketing ? Towards a relationship marketing paradigm », *Journal of Marketing Management*, 10, 1994, 347-360.
- Gummesson E., « The new marketing – Developing long-term interactive relationships », *Long Range Planning*, 20, 4, 1987, 10-20.
- Gurviez P. et Korchia M., « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, 2002, 41-58.

- Håkansson H. (ed.), *International marketing and purchasing of industrial goods : An interaction approach*, John Wiley & Sons, 1983, Chichester.
- Jackson B., « Build customer relationships that last », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1985, 120-128.
- Jallat F., *À la reconquête du client : stratégies de capture*, Village Mondial, 2001, Paris.
- Jallat F. et Wood E., « Exploring 'deep' and 'wide' stakeholder relations in service activity », *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 2005, 1013-1024.
- Johnson M. P., « Commitment to personal relations », *Advances in Personal Relationships*, 3, 1991, 117-143.
- Kozinets R. V., « E-tribalized marketing ? : The strategic implications of virtual communities of consumption », *European Management Journal*, 17, 3, 1999, 252-264.
- Leforestier B., « Le marketing relationnel des distributeurs », *Décisions Marketing*, 7, 1996, 47-52.
- Mauss M., *Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, L'année sociologique, 1923-1924, réédition dans Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, PUF, coll. Quadrige, 2001, Paris.
- Merton R. K., *Social theory and social structure*, Free Press, 1957, Glencoe.
- Moorman C., Deshpandé R. et Zaltman G., « Factors affecting trust in market research relationships », *Journal of Marketing*, 57, janvier 1993, 81-101.
- Morgan R. M. et Hunt S. D., « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, 58, juillet 1994, 20-38.
- Normann R., *Le management des services : théorie du moment de vérité*, InterEditions, 1994, Paris.
- Oliver R. L., « Whence consumer loyalty ? », *Journal of Marketing*, 63, 1999, 33-44.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L., « SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality », *Journal of Retailing*, printemps 1988, 12-40.
- Payne A. (ed.), *Advances in relationship marketing*, Kogan Page, 1995, Londres.
- Peelen E., *Customer relationship management*, Prentice Hall, 2005, Harlow.
- Poeisz T. B. C. et Van Raaij W. F., « A psychological approach to relationship quality in industrial markets », *Papers on Economic Psychology*, 117, 1993, Erasmus University, Rotterdam.
- Reichheld F., *L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*, Dunod, 1996, Paris.
- Trinquecoste J. F., « Fidéliser sa clientèle : un objectif marketing prioritaire », *Décisions Marketing*, 7, 1996, 17-23.
- Webster F. E., « The changing role of marketing in the corporation », *Journal of Marketing*, 56, octobre 1992, 1-17.
- Williamson, O. E., « Transaction-cost economics : The governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, 22, 1979, 233-261.

Pour aller plus loin

Bauer H. et Grether M., « Virtual community : its contribution to customer relationships by providing social capital », *Journal of Relationship Marketing*, 4, 1/2, 2005, 91-109.

Cova V. et Cova B., *Alternatives marketing : réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Dunod, 2001, Paris.

Décisions Marketing, numéro spécial consacré au marketing tribal, 52, octobre-décembre 2008, 78 pages.

Donada C. et Nogatchewsky G., « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 4, 2006, 71-96.

Kozinets R. V., « The field behind the screen : Using Netnography for marketing research in online communities », *Journal of Marketing Research*, 39, février 2002, 61-72.

Volle P., Darpy D., *Comportements du consommateur : concepts et outils*, Dunod, 2003, Paris.

Questions

1. Décrivez en détail la relation commerciale de votre choix entre un client et son fournisseur et indiquez en quoi cette relation diffère d'une approche transactionnelle classique.
2. Quel est le lien entre confiance et engagement ? Donnez un exemple pour justifier votre réponse.
3. Analysez les relations que vous entretenez avec un prestataire de service en tant que client. Pour ce faire, choisissez une entreprise avec laquelle vous avez des relations relativement privilégiées. Décrivez la confiance et l'engagement mutuel entre les deux parties et expliquez comment confiance et engagement mutuel se sont développés dans votre cas de figure précis.
4. Comment se font jour les différences dans le cycle de vie de la relation entre clients d'une même entreprise ? Expliquez votre réponse.
5. Que devriez-vous savoir sur un client afin d'être capable de développer une relation sur le long terme avec lui ?
6. De quelle manière peut-on changer un vendeur afin de faire de lui un bon « manager relationnel » ?
7. Un expert, un médecin ou un avocat servent leurs clients contre valeur monétaire.
 - (a) Comment pourriez-vous caractériser les rapports de force respectifs des acteurs en présence pour chaque relation commerciale ?
 - (b) Quel rôle l'empathie peut-elle jouer dans le cadre de ces relations ?
 - (c) Dans quelles circonstances l'engagement mutuel peut-il se développer dans ce type de relations ?
8. Décrivez la structure sociale d'une communauté virtuelle de votre choix. Dans quelles circonstances le développement de relations sur le long terme ne serait-il pas recommandé ? Justifiez votre réponse.

Étude de cas

Nespresso : du percolateur high-tech au sentiment d'appartenance

L'acheteur individuel

Un épicurien, adepte du « mieux vivre »...

L'acheteur Nespresso est un trentenaire à fort pouvoir d'achat. Célibataire ou récemment en couple, urbain, épicurien, il apprécie les belles choses qui lui procurent du plaisir en même temps qu'elles traduisent son statut social. L'acheteur Nespresso est effectivement

sensible à son image auprès des autres et aux objets qui lui permettent d'exprimer sa différence ou son savoir-vivre. « Innovateur précoce » typique, il est toujours en quête de nouveautés et c'est un leader d'opinion important auprès d'autres consommateurs éventuels. L'achat d'une machine à café est effectivement loin d'être spontané. C'est un acte mûrement réfléchi et c'est principalement par bouche-à-oreille que le futur acheteur est d'abord informé : 60 % des clients du « système Nespresso » l'ont choisi après recommandation d'un de leurs proches. Si le client potentiel désire davantage de détails (modalités d'adhésion au Club, fonctionnement des machines, variétés de cafés offertes...), il a toujours la possibilité de naviguer sur le site de la marque mis en place depuis 1998. L'acheteur typique est un connaisseur, adepte du « mieux » davantage que du « plus ». La qualité objective des produits vendus se combine à leurs vertus symboliques pour servir les besoins de valorisation sociale qui prédominent nettement dans ses motivations. Il aspire à se différencier grâce à un produit original et rare (ou perçu comme tel). La notoriété que véhicule la marque flatte son besoin de prestige et de reconnaissance, et la qualité de l'offre d'ensemble (percolateurs, dosettes et Club Nespresso) lui permet de témoigner de son savoir-vivre auprès de son entourage.

Friand de « bon goût » et de technologie...

Les motivations de l'acheteur sont d'abord valorisées sur le plan technique et esthétique. Le design est défini avec soin, grâce à des entreprises reconnues comme Alessi et Jura, en charge de l'innovation. Les caractéristiques techniques du produit offrent des avantages objectifs indéniables à la solution proposée : 19 bars de pression permettent une extraction rapide des essences et un meilleur arôme du café. C'est en effet la rapidité d'exécution du percolateur qui révèle à l'amateur toute la palette gustative du café et offre une mousse onctueuse au produit. En comparaison, le 1,5 bar du système Senseo ne permet de réaliser qu'un simple café filtre moussoux.

Le « geste Nespresso » est rapide, propre et simple, en un mot élégant ; et le café, toujours réussi. Grâce à un système d'encapsulage révolutionnaire (calibrage précis et dosettes hermétiquement fermées), le café est parfait. Et l'entreprise, grâce à un *co-branding* intelligent avec des fabricants d'électroménager réputés (Miele, Krups ou encore Siemens), confère à l'ensemble un gage de fiabilité et de professionnalisme qui valorise encore la réputation du « système Nespresso » aux yeux du consommateur.

Prédisposé à accepter les contraintes du « système Nespresso »

Le percolateur est disponible dans tous les magasins d'électroménager, les espaces cuisine du Printemps et des Galeries Lafayette et les boutiques du Club Nespresso. En comparaison, la capsule est une denrée rare et moins facile d'accès : elle se commande par correspondance et ne peut être achetée en direct – boutiques du Club mises à part. Mais les boutiques ne sont pas légion : on en dénombre 60 seulement dans le monde, dont 15 en France (et 4 à Paris). La distribution des capsules se fait essentiellement par Internet sur le site de l'entreprise. Chaque client passe en moyenne deux à quatre commandes par an. Plus de 2 millions de commandes ont ainsi été enregistrées en 2008 *via* le Net. L'achat des capsules peut aussi se faire par courrier, par fax ou par téléphone, mais des frais de port supplémentaires sont alors ajoutés à la facture de livraison.

Le prix de l'ensemble représente l'un des freins majeurs à l'achat de ce nouveau système. Les « œuvres d'art » réalisées par Miele coûtent entre 149 et 1 749 euros : encastrables,

programmables et faites sur mesure, elles traduisent savoir-vivre, élégance et distinction sociale. Les capsules, elles, valent de 0,33 à 0,35 euro pièce. Le calcul est rapidement effectué : un couple buvant deux cafés chacun par jour dépense près de 50 euros pour sa consommation mensuelle – cinq fois plus que pour un simple café moulu. Et la distribution exclusive de Nespresso, parfois peu accessible à certains, peut dissuader les indécis.

Mais dans la plupart des cas, les freins de départ sont aussi là pour accroître le désir de l'acheteur potentiel et son sentiment d'appartenance à un Club chic et élitiste.

L'« effet Club »

La stratégie Nespresso pour faire vivre à ses consommateurs une expérience originale tout en leur procurant un sentiment privilégié d'appartenance s'articule autour de cinq éléments fondamentaux : le Club, des boutiques luxueuses et attractives, une large gamme de produits et de nouveautés, des accessoires élitistes et des offres promotionnelles personnalisées.

Le « Club Nespresso »

En achetant son percolateur, le consommateur devient automatiquement membre du « Club Nespresso ». Non seulement l'achat d'une machine Nespresso est un préalable indispensable à la dégustation des précieuses capsules (elles ne sont pas compatibles avec un dispositif classique), mais il marque aussi l'entrée du client au sein de la « communauté Nespresso » et affirme son nouveau statut d'amateur de café accompli.

Le Club met tout en œuvre pour accompagner le consommateur. Un numéro vert est mis à disposition des membres, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, qui prodigue des conseils de dégustation. De nombreuses informations liées à l'utilisation et à l'entretien des machines, à la provenance des « grands crus », des suggestions d'accompagnements... sont dispensées sur le site de l'entreprise.

Le magazine Nespresso est adressé aux plus fidèles : papier glacé, ambiance glamour, tout tourne encore autour du café. Tirée à 650 000 exemplaires et en cinq langues (français, anglais, allemand, italien, hollandais), la publication ne présente que des annonceurs prestigieux (Audemars Piguet par exemple) qui paieront un prix à la page de 14 000 euros.

La boutique, un espace « polysensoriel »

Quartier chic, façade discrète, matériaux nobles... puis, après être entré... fauteuils profonds en cuir, vendeurs cravatés, musique *jazzy*, décors *zen*, les boutiques sont à la fois laboratoires d'expérimentation, lieux d'exposition et espaces de détente privilégiés. Les boutiques rassemblent des présentoirs multicolores et une *discovery box* pour des dégustations sans frein. La boutique est un espace où l'amateur trouve à satisfaire ses goûts les plus raffinés et son exigence de plaisir. L'expérience vécue est autant sensuelle, émotionnelle que sociale, et les cinq sens sont réellement activés. La boutique est aussi un lieu de conseil, d'information et de démonstration. On peut notamment voir, toucher, comparer les machines Nespresso, déguster de nouvelles « fragrances » et découvrir les accessoires de la marque. Dégustations et animations en magasin sont constamment proposées pour attirer et faire revenir épicuriens et amateurs (7 500 journées ont ainsi été mises en place dans les boutiques l'année passée).

Les séries limitées

Deux variétés de « grands crus » sont chaque année proposées – une série « Spécial Club » à l'automne et une « édition limitée » au printemps –, qui piquent la curiosité des consommateurs et constituent des moments privilégiés dans l'année. Un peu plus chères que les capsules du catalogue, ces variétés proviennent de récolte exceptionnelle de certains cafés – une seule origine étant choisie pour le caractère exclusif de son millésime ou pour l'extraordinaire personnalité de son arôme. Ces moments offrent aussi au consommateur de nouvelles occasions d'acheter des capsules et de se sentir à l'écoute de nouvelles tendances gustatives.

Autour du café : accessoires et produits annexes

Nespresso propose une large gamme d'accessoires coordonnés à ses membres pour mettre en scène le café et l'« instant Nespresso ». On trouve ainsi des services à café (30 euros pièce), des cuillères, des plateaux en merisier (89 euros pièce), du sucre de qualité, un large assortiment de chocolats, des distributeurs à capsules en Plexiglas... Tout est dans le luxe et l'esthétique de l'accessoire Nespresso. Très prisés des membres du Club, les accessoires représentent un poste de dépenses important (trois commandes directes sur quatre incluent des accessoires).

La promotion personnalisée

Le Club Nespresso tient jalousement à jour la base de données de ses membres et leur qualification (noms, adresse, type de machine...). Les goûts et les préférences des consommateurs sont enregistrés à chaque commande de capsules. Grâce à ces informations, Nespresso est en mesure d'envoyer à ses clients informations et publicités ciblées par courrier ou par *e-mails*. Et cette personnalisation accroît, à son tour, le sentiment d'appartenance du client à un Club élitiste et privilégié. Et c'est bien l'ensemble du « système Nespresso » mis en place – combinaison particulière et unique de machines simples et innovantes, de capsules scellées de « grands crus » et de sentiment d'appartenance à un Club – qui permet de proposer une expérience unique et une nouvelle façon de consommer le café de façon élitiste et sensuelle.

Sources : Abi-Nehmé S., Makni M., Melnick M., Simon K. et Zuck A., « Nespresso, la Jet Set du café », *document interne ESCP-EAP*, 10 octobre 2005. Baronian R., « Les deux écoles de la passion café », *L'Expansion*, 660, février 2002. Bolleter E., « Nespresso : le petit noir planétaire », *La Tribune de Genève*, 11 juillet 2007. Bouillin A., « La guerre du café en dosettes », *Capital*, 158, novembre 2004. Briard C., « Nespresso s'approprie les codes du luxe », *Les Echos*, 3 mai 2006. Rivaud F., « Nespresso encapsule les jeunes », *Stratégies*, 231, septembre 2004. Vuistiner P., « La formidable ascension de la petite capsule Nespresso », *Bilan*, 28 mars 2007.

Questions

1. Comment l'entreprise a-t-elle pu attirer tant d'acheteurs malgré les contraintes imposées par le « système Nespresso » ?
2. Une fois acquis, comment l'entreprise parvient-elle à fidéliser ses clients ?
3. Quelles sont, selon vous, les principales caractéristiques du « Club Nespresso » et ses spécificités essentielles ?