

# La relation client en question(s)

À la lumière des Humanités pour ouvrir  
de nouvelles pistes

Atelier Pratiques et Prospective, à l'initiative de  
Marc Grassin (Institut Vaugirard Humanités et Management - ICP) et  
Elizabeth Gautier (Orange)

## **Contacts :**

**Marc Grassin:** m.grassin@icp.fr

Institut Vaugirard Humanités et Management – ICP

<http://www.ivhm.fr>

21 rue d'Assas 75270, Paris cedex 06

Téléphone: 01 70 64 29 88

### Biographie :

Philosophe, docteur en pharmacie, docteur en éthique médicale. Maître de conférences à la Faculté de Philosophie de l'Institut Catholique de Paris (ICP). Il est co-directeur de l'Institut Vaugirard Humanités et Management. Il anime le groupe de recherche Philosophie et Entreprise et il est membre de l'unité de recherche « Religion, Culture et Société » - EA 7403. Il est par ailleurs, chargé d'enseignement à l'ESSEC au département Management. Il a publié *La déshumanisation civilisée*, Cerf 2012 et *L'entreprise: un lieu pour l'homme*, Chronique sociale, 2015.

**Elizabeth Gautier:** elizabeth.gautier@orange.com

Direction Qualité Expérience Client et Vente - Orange

48 rue Camille Desmoulins, 92 130 Issy-les-Moulineaux

Téléphone : 06 08 48 06 27

### Biographie :

HEC 81, responsable de projets internationaux de relation client à la direction Qualité, Expérience Client et Vente d'Orange. Trilingue, multiculturelle, Elizabeth - outre la co-conception de cet atelier - compte parmi ses initiatives et projets variés : la professionnalisation des services client des filiales (référentiel et certification COPC), la formation à la relation client avec transformation des pratiques pays (clé pour la stratégie d'Orange, Essentiels 2020), le cas de politique client Orange/ HEC, sur le thème « premium versus low cost », challenge soutenu par 15 équipes d'élèves d'HEC Paris et 16 experts d'Orange. Son fil rouge ? Identifier les opportunités d'innover, développer collaborations et partenariats et fédérer les acteurs pour concrétiser les projets de relation client d'Orange.

**Rédaction :** Marc Grassin (Institut Vaugirard Humanités et Management) et Elizabeth Gautier (Orange)

**Dessins :** Guillaume Villaros (Orange)

**Relecture et mise en forme :** Guillaume Villaros et Madeleine Heid (Orange), Sabine Bureau-Perrard (Institut Vaugirard Humanités et Management), Marie Christine Lebreton Bousquiel (BNP Paribas)

**Soutien à la publication :** BNP Paribas  
2015

# Introduction

## Pourquoi ce document ?

### Contexte

Si la relation client est mise en avant comme clé par un grand nombre d'entreprises, les compréhensions et les positionnements dans l'organisation en sont par contre très divers.

### Convictions

Nous sommes convaincus : (1) qu'une excellente relation au client doit être une des finalités de l'entreprise et que sa pérennité en dépend, (2) qu'il faut régulièrement se questionner sur cet axe clé de la stratégie de l'entreprise pour revérifier la pertinence des choix et que l'innovation doit aussi concerner la relation client, (3) que travailler sur les fondamentaux de la relation, son sens, ses enjeux, est plus que jamais vital pour faire de la relation client une authentique relation au client qui réponde à l'attente de sens de nos sociétés.

### Eclairer la Relation Client avec les Humanités

A l'origine donc un constat, des convictions, un désir. En juin 2014, il y a eu les premiers échanges avec l'ICP (Institut Catholique de Paris), et la décision de monter un atelier pilote sur un sujet qui nous motivait tous. Il nous a semblé, en effet, tout de suite intéressant de mener une réflexion collective, qui permettrait d'éclairer de façon nouvelle la Relation Client, en la mettant en écho avec les Humanités. Une vingtaine de participants se sont embarqués avec enthousiasme et fidélité dans l'aventure proposée: experts des humanités, du marketing et praticiens de la relation client (grandes entreprises, think tanks et associations). L'objectif de ce document est de partager ce que cet atelier nous a apporté, dans l'espoir qu'il inspirera nos entreprises à mieux mettre l'humain au cœur de leur relation client. Conscients de ses limites, nous vous remercions de votre bienveillance.

## L'atelier « la relation client en question (s) »

Notre ambition a été d'emblée « d'ouvrir de nouvelles perspectives pour nourrir des orientations stratégiques et des solutions innovantes dans le domaine de la relation client qui permettraient de nous aligner sur les besoins humains fondamentaux ».

L'atelier s'est inscrit dans la durée, sur 6 séances, d'octobre 2014 à février 2015, dans les locaux de l'ICP, rue de Vaugirard à Paris. Il a permis, par une mise en écho à chaque séance d'un regard anthropo-philosophique avec une pratique d'entreprise, sur des thèmes essentiels, d'apporter un éclairage unique sur la relation client.

Qu'en est-il ressorti? Nous sommes maintenant beaucoup plus au clair sur ce qui est important pour une authentique relation au client. Nous avons pu aussi affiner notre questionnement et esquisser de nouvelles pistes à creuser.

## **A qui est destiné ce document ?**

- 1- Aux professionnels de la relation client, bien sûr, mais aussi
- 2- A tout acteur de l'entreprise car la relation client concerne tout le monde
- 3- A tout acteur ayant à gérer des relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise
- 4- A toute personne désireuse de mieux comprendre les relations humaines

# Remerciements

Nous sommes tous ravis d'avoir participé à cet atelier. Il y a eu un engagement remarquable du groupe dans la durée, au-delà du prévisible. Nous avons eu la volonté d'écouter l'autre pour mieux le comprendre, de nous enrichir de ce mélange d'univers et d'expériences pour forger ensemble un espace créateur d'intelligence collective.

Nous voudrions ici remercier les participants à ce groupe pour le lien tissé au fil des rencontres ainsi que les intervenants pour le partage d'expériences.

Ecouter, penser, parler, échanger efficacement réclame plus qu'un apport d'expertise, cela suppose un désir, un climat, une ambiance, une relation. Chacun mesure en quoi la qualité de la relation entre nous a été déterminante, comme une sorte de principe et d'avertissement que le lien est un principe d'action innovant et créatif.

# Sommaire

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                                               | 3  |
| Pourquoi ce document ? .....                                                     | 3  |
| Contexte.....                                                                    | 3  |
| Convictions.....                                                                 | 3  |
| Eclairer la Relation Client avec les Humanités .....                             | 3  |
| L’atelier « la relation client en question (s) ».....                            | 3  |
| A qui est destiné ce document ? .....                                            | 4  |
| Remerciements .....                                                              | 5  |
| Préambule.....                                                                   | 9  |
| I - De quelle(s) relation(s) client(s) va-t-on parler ? .....                    | 9  |
| II - Les mutations du client .....                                               | 11 |
| A – Approche anthropologique et philosophique de la relation.....                | 13 |
| I - L’homme est relation.....                                                    | 13 |
| Un enjeu existentiel .....                                                       | 13 |
| L’attente d’un monde de relations humaines.....                                  | 13 |
| L’entreprise face à un double défi .....                                         | 13 |
| Tout contrat pose un enjeu relationnel .....                                     | 14 |
| Une dimension toujours inter relationnelle .....                                 | 14 |
| L’homme est affecté par ce qu’il vit. Il ne sort pas indemne de la relation..... | 14 |
| La relation est la création d’un lien au sens « d’être lié » .....               | 14 |
| Diversité du lien.....                                                           | 14 |
| Sens et objet de la relation : être un sujet libre .....                         | 15 |
| II - Le contexte culturel contemporain de la relation .....                      | 15 |
| La culture de la maîtrise et du contrôle .....                                   | 15 |
| La culture libérale .....                                                        | 16 |
| La culture humaniste .....                                                       | 16 |
| III - De la relation à la personne - de la personne au client.....               | 16 |
| La personne : expérience du face à face humain .....                             | 17 |
| Permettre aux individus de s’éprouver comme personnes .....                      | 17 |
| Identité, reconnaissance et personnalisation.....                                | 17 |
| Identité : singularité et unicité.....                                           | 17 |
| Identité : une réinvention permanente.....                                       | 18 |

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| La quête de reconnaissance.....                                         | 18 |
| Les conditions de la personnalisation .....                             | 18 |
| IV - Les nouveaux modèles de liens sociaux .....                        | 18 |
| Des sociétés communautaire et sociétaire à la société liquide .....     | 19 |
| Sociétés communautaire et sociétaire .....                              | 19 |
| Sociétés liquides.....                                                  | 19 |
| Un individu de plus en plus autonome .....                              | 20 |
| Les nouvelles modalités de la relation.....                             | 20 |
| De l'instabilité à la sécurisation.....                                 | 20 |
| Le besoin communautaire resurgit et s'exprime de façon moderne .....    | 20 |
| V - Les fondamentaux de la relation .....                               | 21 |
| Le Sens .....                                                           | 21 |
| La Parole.....                                                          | 21 |
| Le Temps .....                                                          | 21 |
| L'Espace .....                                                          | 22 |
| VI - L'attente éthique : le défi de la promesse .....                   | 22 |
| La relation est en soi le défi éthique .....                            | 22 |
| La relation client, promesse d'une relation humaine.....                | 22 |
| Le défi pour l'entreprise : faire ce qu'elle dit.....                   | 23 |
| B – Ouvertures et perspectives pour une relation au client durable..... | 25 |
| I – Trois axes pour une relation client pleine de sens .....            | 25 |
| Apaiser face au risque d'insécurité.....                                | 25 |
| Parler avec.....                                                        | 25 |
| Etre proche .....                                                       | 27 |
| Favoriser la gestion des tensions.....                                  | 28 |
| Rendre le client libre.....                                             | 28 |
| Considérer le client comme un partenaire.....                           | 29 |
| Avoir une éthique des données .....                                     | 29 |
| Porter le sens de l'homme .....                                         | 30 |
| Passer du superficiel à l'essentiel.....                                | 30 |
| Vivre un lien humain .....                                              | 31 |
| Authenticité de la relation.....                                        | 32 |
| II – Porter le sens de l'homme : trois nouvelles pistes.....            | 33 |
| Désiloter : offrir un monde en partage.....                             | 33 |
| Au-delà du contrat : valoriser la gratuité .....                        | 34 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| La responsabilité relationnelle : nouvelle responsabilité dans la cité..... | 34 |
| Conclusion.....                                                             | 35 |
| Annexe : .....                                                              | 37 |
| I - La méthodologie de l'atelier.....                                       | 37 |
| II - Le déroulé des séances .....                                           | 37 |
| III - Les acteurs .....                                                     | 39 |



# Préambule

## I - De quelle(s) relation(s) client(s) va-t-on parler ?

On va parler de la relation entre l'entreprise et le client. La relation client peut être travaillée à différents niveaux : vision, gouvernance, organisation, processus, interfaces... Elle concerne tout le monde. On va s'intéresser à la vision, au sens. Et par là même sortir la relation client du silo où elle est souvent enfermée.

On va partir à la recherche d'une meilleure compréhension de cette relation, et de pistes pour être innovant, toujours aligné sur ce qui est fondamental pour une relation humaine riche de sens.

Dans ce document, on parlera aussi d'expérience client. On parle beaucoup aujourd'hui et depuis un certain temps déjà d'expérience client. C'est un concept marketing pour mieux structurer les actions autour du client. La compréhension du rapport entre les deux mots, les deux concepts, est très variée. Pour certains la relation client contribue à l'expérience, pour d'autres c'est l'inverse. On pourrait dire que ce sont les deux à la fois et que ce qu'il est important de retenir c'est que les deux sont très liés et clés pour une entreprise qui veut donner toute sa place au client dans sa stratégie.

On pourrait ajouter que l'expérience est un vécu personnel et que la relation est un rapport à l'Autre. Dans le sens le plus courant qu'on donne à la relation client, elle semble nourrir l'expérience. Cependant, si on place la relation au client, comme une des finalités de l'entreprise, alors l'expérience peut se voir comme un moyen au service de cette finalité. Autrement dit, à un certain moment, le rapport s'inverserait. C'est une question de regard et de sens donné aux mots.

### **Voici pour réfléchir l'éclairage donné par Marc Grassin**

Du service au client à l'expérience client en passant par la relation client, les entreprises cherchent à établir les conditions d'une relation au client qui permettent d'établir un rapport commercial durable.

Parler de relation client, d'expérience client, de parcours client voire de politique client revient à interroger et comprendre le sens de la relation au client.

Comment le client est-il perçu? Attend-t-il de vivre une expérience? Et si oui, quelle est la nature de l'expérience? Une expérience émotionnelle, une expérience de service utile et efficace, une expérience existentielle, une expérience sociale et politique, une relation...

Quant au client, attend-t-il de vivre une relation? Une relation affective avec la marque? Une relation de confiance avec l'entreprise? Une relation avec lui-même à travers l'entreprise? Les notions d'expérience et de relation sont vastes et peuvent être appréhendées par de multiples points d'éclairage.

## **Derrière la notion d'expérience se cache la notion de « monde »**

Toute expérience :

- est immédiatement une expérience du monde et une expérience de soi
- reconfigure le rapport que le sujet entretient avec lui-même, avec les autres, avec le monde
- vécue, elle participe à un mouvement et une dynamique qui affecte ceux qui la vivent

Est-ce bien cela qui est envisagé lorsque l'entreprise parle d'expérience ?

## **Derrière la notion de relation se cache la notion de « lien »**

Toute relation :

- est immédiatement une interrelation et une négociation des engagements
- est une tension assumée entre des intérêts partagés
- est l'épreuve d'une liberté mesurée et d'un dialogue authentique

Est-ce bien cela qui est envisagé lorsque l'entreprise parle de relation ?

Rien n'est désormais plus risqué pour une entreprise que de se jouer des mots et des relations. Le rapport entre expérience et relation n'est pas évident. Je peux faire une expérience sans pour autant générer de la relation au sens d'un rapport de lien. Prendre au sérieux la relation et prétendre faire vivre une expérience est une stratégie à double détente. Elle permet une adhésion du client d'une part et élève le niveau d'attente du client et exacerbe les tensions inhérentes à la relation d'autre part.

## **La relation et l'expérience relèvent du registre anthropologique, existentiel, éthique et social**

Envisager le lien commercial sous cet angle, c'est introduire dans le commercial des composantes exigeantes qui «chargent» émotionnellement et humainement la nature et l'attente de la prestation. L'enjeu de faire du rapport à la marque une relation au client ouvre pour le client, mais aussi pour l'entreprise, une prise de risque, celle d'être soumis à la labilité des émotions et des ressentis, à l'enthousiasme et la déception, mais aussi à l'évolution des représentations que le client et l'entreprise investissent. En arrière fond de l'expérience vécue, c'est la nature de la relation au client dans cette expérience qui sera déterminante. Cette expérience client sera réussie lorsqu'elle répondra aux attentes humaines fondamentales qui se mesurent à l'aune de la satisfaction de la qualité des relations.

Le client et l'entreprise se rencontrent et vont en quelque sorte partager autour de la marque, du produit et du service, un peu de ce qu'ils sont. L'expérience du client et la relation au client sont l'enjeu d'une relation où chacun joue un peu de lui, créant une identité reconfigurée qui devient l'objet de tensions qu'il faudra construire, négocier, articuler pour devenir un facteur d'apaisement, de détente, de relation équilibrée et équilibrante pour le client mais aussi pour l'entreprise.

La relation est toujours un risque de déception. Le niveau d'exigence de l'entreprise en terme de qualité relationnelle devient un enjeu stratégique qui nécessite une véritable

recherche pour identifier et mesurer les critères et indicateurs d'une relation « authentiquement humaine » dans l'activité commerciale.

## **II - Les mutations du client**

Il nous semble intéressant de présenter ici le regard d'un philosophe car il rejoint celui de l'entreprise.

### **Le client n'a jamais été aussi libre**

La concurrence des offres et la facilité d'accès favorisent une mobilité du client. Le nouveau contexte informationnel via les nouvelles technologies de communication et d'information et le développement de réseaux communautaires accentue la « maturité » du client et sa liberté de décision.

### **Le client est mobile, labile et dynamique**

Le phénomène d'accélération de transformations des modes de vie et des mœurs couplés aux nouvelles technologies accentue la fluidité des relations. La modification du rapport au temps qui en découle avec une valorisation de l'instantanéité favorise des attitudes de « zapping » relationnelles et modifie les logiques d'attachement.

### **Le client attend de l'entreprise une adaptation permanente**

Le développement de sociétés dites « liquides » oblige à constamment revisiter les structures de l'organisation sociale et à reconfigurer sans cesse l'opérationnel en l'adaptant aux dernières innovations technologiques, relationnelles et sociales. Les structures ne sont plus appréhendées comme « éternelles ». L'attente de transformation, d'adaptation et de réactivité est forte vis à vis de l'organisation.

### **Le client est individu qui cherche la satisfaction (tranquillité, facilité, jouissance)**

Dans les sociétés modernes contemporaines libérales, le modèle anthropologique prédominant est « individualiste ». L'homme est avant tout appréhendé comme un individu qui recherche la satisfaction de son intérêt et son plaisir. Le rapport au monde est envisagé comme l'enjeu d'une affirmation et d'une réalisation de soi, ce qui renforce l'approche émotionnelle. La tranquillité, la facilité, la jouissance régulent les choix.

### **Le client a de multiples identités**

L'identité est aujourd'hui multiple. L'identité n'est plus d'emblée donnée et reçue sous la forme d'une unité de signification et d'appartenance. Elle se construit autour de choix, d'options d'appartenance aussi multiples qu'hétérogènes. Les identités individuelles et collectives sont complexes et partielles, variant selon les enjeux, les intérêts, les émotions. On peut parler d'identités croisées. Les logiques et tendances de « re-communautarisation » (communautés d'amis, communauté de clients, forum) sont des éléments surdéterminants de l'identité moderne. Cette identité désormais

multiforme permet à l'individu d'assumer des tensions, des contradictions, des ruptures sans que cela mette en péril la cohérence de soi. Mais il est en attente d'une réponse qui lui permette dans les différents domaines de son existence d'être lui-même.

### **Le client exige une qualité de service sur fond de soupçon (méfiance)**

La rapidité de transformation des sociétés nécessite un niveau de performance des offres et des services pour ne pas être pénalisé. Le client a une exigence d'efficacité sur fond de scepticisme et de crise de soupçon vis-à-vis de l'entreprise.

### **Etre client affecte toutes les postures nécessaires à la vie sociale**

La segmentation privé/public tend à se réduire. Il y a une affectation réciproque des différentes postures (client/usager/citoyen). Impossible aujourd'hui de segmenter les rôles comme si les conditions de possibilité de l'un n'étaient pas aussi celles de l'autre. Par ailleurs, certaines marques tendent à devenir un monde pour le client (ex : Google, Amazon). La zone d'interfaçage entre l'entreprise, le client et la société s'élargit. Désormais, un client est toujours un peu plus qu'un client. Il est en même temps un usager, une personne et un citoyen. La relation avec le client affecte le vécu personnel et social du client, ses relations humaines, ce qu'il peut ou pourra faire dans les autres champs de son existence. Nous vivons un « interfaçage » élargi, une dés-segmentation du vécu en société, une interdépendance accrue des différentes réalités (postures, attitudes, comportement) de l'homme dans la société. Cela implique de repenser les tensions constitutives que l'homme vit sans cesse et qui désormais avec l'extension du domaine d'intervention de l'entreprise vont devoir être assumées. Le client contemporain n'est plus celui à qui on impose quelque chose. L'évolution des sociétés modernes a fait de lui une réalité complexe et mature qui interagit et décide des relations qui lui conviennent.

# A – Approche anthropologique et philosophique de la relation

Parler de relation client et d'expérience client suppose de repérer les tendances, les tensions et les ambivalences qui animent la question de la relation. Si la relation est bien le moteur d'une politique de l'entreprise ou de la marque pour favoriser un lien commercial durable avec celui-ci, alors les fondamentaux anthropologiques de la relation peuvent éclairer certaines des tensions auxquelles l'entreprise n'échappera pas. L'entreprise ne peut pas faire l'économie d'une prise en compte des éléments anthropologiques et existentiels qui gouvernent la dimension humaine et relationnelle.

## I - L'homme est relation

### Un enjeu existentiel

L'homme est fondamentalement un être de relation, un être en attente relationnelle. Dans toute relation, il y a un véritable enjeu existentiel pour l'homme. Elle est le lieu d'expression de soi comme sujet, libre de ses choix.

En même temps, du fait de la présence de l'Autre, la relation affecte, transforme chacun, mais aussi crée un lien, de la responsabilité et de la dépendance. Ainsi au cœur de la relation, se joue un paradoxe, une ambivalence.

### L'attente d'un monde de relations humaines

Il existe une attente fondamentale de relation. Nouer des relations rend humain. Nous attendons tous implicitement que l'expérience que nous faisons de notre monde ne soit pas simplement celle d'un monde, mais celle d'un monde humain, c'est-à-dire d'un monde fait de relations humaines. L'attente est toujours celle de la dimension humaine de la relation. Des relations peuvent être inhumaines, non-humaines. Lorsque les attentes fondatrices d'un rapport humain ne sont pas prises en considération, lorsque l'homme est envisagé comme objet et non comme sujet, lorsqu'il est instrumentalisé, manipulé, les relations deviennent sources de tensions et de conflits.

### L'entreprise face à un double défi

La question pour l'entreprise est double :

- Ce que l'entreprise offre (le produit, le service) est-il ou non déconnecté de l'attente relationnelle ?
- Le produit, l'offre permettent-ils que la dimension relationnelle de la vie des individus ou de la société soit vécue ?

C'est donc un double défi que l'entreprise doit relever :

- Celui de la nature des relations proposées et vécues et de son adéquation avec l'attente du client.
- Celui de l'effet de l'offre sur la relation et la dimension humaine du monde.

### **Tout contrat pose un enjeu relationnel**

Rien n'échappe au fait qu'il y a un enjeu relationnel étroit entre celui qui propose et celui qui dispose. Dans tout contrat, fût-il commercial, il y a une dimension d'inter relation qui déborde les simples termes du contrat. Marcel Mauss affirmait que dans les sociétés premières « ce qui s'échange n'est pas seulement l'objet mais l'esprit de celui qui donne ». L'échange porte moins sur l'objet en tant que tel que sur la relation et l'engagement. A travers l'objet, c'est l'autre qui se donne. Derrière l'objet et le service commercial, il y a toujours plus que l'objet échangé et le contrat, il y a toujours l'enjeu de la relation.

### **Une dimension toujours inter relationnelle**

Cela signifie que la possibilité d'être soi est toujours le résultat d'un mouvement et d'une dynamique de « configuration réciproque » de l'un par l'autre. La relation est une dynamique de soi et de l'autre, de soi par l'autre, de soi avec l'autre, qui innove, re-détermine et dynamise la propre possibilité d'être soi-même ou de devenir soi-même.

### **L'homme est affecté par ce qu'il vit. Il ne sort pas indemne de la relation**

La relation est en ce sens un risque et une chance. Une chance lorsqu'elle renforce la possibilité d'être sujet de son existence. Un risque lorsqu'elle fragilise les conditions de son existence.

### **La relation est la création d'un lien au sens « d'être lié »**

Un lien est ce qui attache au double sens d'être relié à l'autre par quelque chose et être dans un attachement. Le lien est à la fois une dépendance (avoir besoin de...) et une interdépendance (la réciprocité du besoin), en même temps « ce qui permet » et « ce qui empêche », ce qui permet l'exercice de la liberté et ce qui la restreint en lui donnant des contours et des limites.

### **Diversité du lien**

La condition humaine est « d'être lié » par quelque chose à quelque chose ou à quelqu'un. Ce « quelque chose » peut être un objet, une représentation, une personne. Quel que soit ce « quelque chose », la personne humaine se construit en se reconnaissant impactée par ce qui la lie aux autres. En ce sens, l'existence humaine est immédiatement « sociale », construite dans et par des liens et porte en creux la question de l'unité de soi.

La qualité du lien, son intensité, sa nature, son effet conditionnent l'expérience que l'individu pourra faire de son existence. Les liens peuvent être instrumentaux, conflictuels, violents, ils peuvent être émotionnels, affectifs, rationnels, durables ou épisodiques. Ils peuvent chercher à satisfaire l'intérêt propre ou bien l'intérêt partagé. Quels qu'ils soient, ils marquent l'existence et personne ne peut prétendre échapper à l'empreinte qu'ils impriment au vécu et à l'expérience que l'homme fera de lui-même.

Parce que la relation est lien, il n'y a pas de « neutralité » dans le relationnel. Etre en relation est « se lier ». La double terminologie de l'alliance et du réseau, l'une ancienne, l'autre moderne, éclaire la relation. L'alliance est un lien d'engagement partagé à l'horizon d'une promesse d'assistance et de reconnaissance mutuelle. Le réseau est la marque d'un lien par média interposé qui relie sans nécessairement devoir se connaître. Dans les deux cas, la relation est un lien qui installe l'homme dans un au-delà de lui-même, dépendant et participant à un monde plus grand que son propre monde.

### **Sens et objet de la relation : être un sujet libre**

L'objet de la relation est d'être sujet. « Tout ce qui essaie de devenir son propre monde est sujet » affirme le philosophe P Sloterdijk. Etre sujet est la capacité dans l'expérience du monde que l'individu fera à s'appréhender comme un « je », c'est-à-dire comme capacité à affirmer l'irréductibilité, l'unicité et la singularité de son existence à travers les liens relationnels qui la constituent. C'est faire l'expérience de soi comme liberté et décision. Le sujet est celui qui décide de lui-même et qui affirme que l'existence est une manière de « se poser face » au monde, aux autres et à soi par et dans la relation. Tout ce qui réduit l'autre ou soi-même à la seule dimension d'objet (objet du désir, objet de la transaction...) est négation de la condition humaine et rend impossible l'expérience de soi comme sujet.

D'une manière générale, être sujet c'est refuser la réduction de soi au silence, c'est refuser la réduction à la soumission, à la manipulation, au déséquilibre des relations. Etre sujet, c'est revendiquer de compter pour quelque chose et d'avoir son mot à dire. C'est refuser de la relation qui n'en n'est pas une, celle d'un lien sans liberté, celle de dépendance sans interdépendance.

Au cœur des tensions qui le traverse, le sujet est celui qui en faisant l'expérience du monde réussit à faire l'expérience de lui-même. On devient sujet par les conditions objectives mises à disposition, par les interrelations humaines et par la réflexivité du sujet sur lui-même.

## **II - Le contexte culturel contemporain de la relation**

Le sujet moderne, occidental, libéral entretient un nouveau rapport au monde. Trois grandes modalités traversent l'expérience contemporaine du monde et de soi, la maîtrise et le contrôle, le libéralisme, l'humanisme.

### **La culture de la maîtrise et du contrôle**

La culture de l'occident cherche à étendre à tous les domaines de la vie un rapport de maîtrise et de contrôle. Il s'agit de contrôler la nature, le politique, l'existence et d'en maîtriser les contours. Appuyé sur la puissance des sciences et des techniques dans leur capacité opératoire à transformer le monde jusqu'à le reconfigurer et l'inventer, l'homme a expérimenté l'effectivité de la liberté. Il s'est libéré des contraintes du destin pour entrer dans une histoire de la liberté. La liberté s'est exprimée à travers la décision d'adapter les conditions de son propre monde. Il cesse de « subir » et devient l'acteur efficace de sa propre histoire. L'opératoire et son corollaire l'efficacité (dont la version moderne est la performance) sont devenus premiers, déclassant le pouvoir symbolique. C'est un changement de cap important.

La « pratique » tend à remplacer « le théorique » et trace à elle seule les lignes directrices du monde. Les « faits » en disent plus long que tous les discours selon l'expression consacrée. La culture de la maîtrise et du contrôle rend d'autant plus visible et insupportable la perte de maîtrise et de contrôle.

### **La culture libérale**

Le projet du libéralisme est celui de l'auto-intensification de soi. La possibilité de s'auto-expérimenter et celle de réussir à se maintenir et à « se conserver » ont fait de la modernité libérale le projet de se réaliser et de s'affirmer. L'attente du sujet libéral est de faire son monde sur fond d'autonomie et d'indépendance. Il s'agit toujours plus ou moins de rechercher les mises à disposition qui permettent d'être soi-même. Cette tendance porte en son fond un risque, celui du déliement. Le lien, la relation qui engage peut être appréhendée comme un frein à la réalisation de soi. L'altérité peut apparaître comme un risque pour soi conduisant à segmenter toujours plus les relations, finissant par les envisager que sous l'angle de la défiance et du risque. En valorisant l'expérience de soi et le rapport de satisfaction, la culture libérale tend à faire de la relation humaine un risque et un frein à la réalisation de soi.

### **La culture humaniste**

La tradition humaniste affirme que l'histoire est faite par les hommes pour les hommes. L'horizon de sens de l'histoire est humain, c'est-à-dire qu'elle porte sur l'accomplissement de la condition humaine du monde. L'humanisme est un idéalisme et un optimisme qui tend à refouler la montée en puissance des grands processus sans sujet dont l'objet ne serait plus directement tourné vers la relation humaine, le lien et la construction d'un possible vivre ensemble. Difficile d'imaginer que nous puissions être pris dans des grands « processus non-humains » et que notre participation active à l'histoire ne serait plus motivée par un objectif d'humanisation. La crise de l'humanisme contemporain au milieu du 20ème siècle nous a fait prendre conscience que le risque d'une histoire déshumanisante est une potentialité de l'histoire des hommes. L'enjeu de favoriser des relations humaines peut cesser d'être une préoccupation. L'attente de relation humaine est d'autant plus forte que la relation humaine nous échappe.

Le défi de la relation tient au fait que :

- Le sujet est relation mais la relation est un risque
- La relation est un lien qui libère mais qui contraint
- Se libérer des contraintes mais attendre de la relation
- L'expérience est une expérience de soi
- Pas d'expérience qui ne soit aussi l'expérience de l'autre

## **III - De la relation à la personne - de la personne au client**

Au cœur des relations humaines se dessine la personne. La personne est « ce que nous n'aurons jamais fini de définir », un hors cadre qui déborde notre capacité à la dire. Etre en relation de personne à personne est d'emblée un rapport plus « singulier », plus engageant. Nous pressentons que la personne porte en elle le poids de son histoire, de sa complexité, de ses affects, de son corps. Etre traité comme client dans un rapport marchand n'est pas



suffisant. Derrière tout client sommeille la personne. Le client n'est pas qu'un client, il est une personne cliente de... L'adresse faite au client rencontre comme support la personne. Il faut donc prendre en considération la personne humaine et ce qu'elle engage dans la relation pour assurer une relation client et une expérience client adaptées.

## **La personne : expérience du face à face humain**

Si l'individu se comprend à partir de lui-même, la personne se comprend à partir de l'autre, comme relation. Ce qui caractérise la personne, c'est sa capacité à être en lien, en interaction. La personne est relation. En ce sens, nous pouvons dire que la personne est l'expérience partagée et singulière de la rencontre avec l'autre et du face à face humain. « Elle n'existe que vers autrui, elle ne se connaît que par autrui, elle ne se trouve qu'en autrui. L'expérience primitive de la personne est l'expérience de la deuxième personne. Le « tu », et en lui le nous, précède le « je » ou du moins l'accompagne » Paul Ricoeur. Par la relation que l'autre établit avec moi et par la relation que j'établis avec lui, je suis une personne. La modalité singulière, unique et spécifique de l'interaction et de la réciprocité définit la personne. Prendre en considération la personne, c'est donc recevoir l'inattendu de ce qui se produit dans la relation, c'est accepter l'expérience de l'altérité et de la re-détermination, c'est vouloir être présent à l'autre. C'est dans l'interaction que la personne s'éprouve et se reconnaît comme « présence dirigée vers le monde et vers les autres ».

## **Permettre aux individus de s'éprouver comme personnes**

Les expériences clients et les relations permettent-elles aux individus de s'éprouver comme personnes? Permettent-elles une expérience de soi dans ce rapport fondateur d'un « tu » et d'un « nous » ou bien permettent-elles seulement une expérience de soi coupée et indépendante du rapport à l'autre et de la dépendance ? L'expérience client et la relation au client mettent-elles en œuvre les mécanismes nécessaires à la constitution d'un monde de personnes (c'est-à-dire porté par l'inter relation) ou bien se contentent-elles d'envisager le client comme individu ? L'entreprise cherche-t-elle la création d'un lien humain ou bien d'un lien utile pour l'individu?

## **Identité, reconnaissance et personnalisation**

Passer de la logique client dont le moteur est le degré de satisfaction vis-à-vis du produit ou du service à une logique de la personne oblige à prendre en considération des éléments constitutifs de la personne.

### **Identité : singularité et unicité**

Comme l'a montré Paul Ricoeur la personne s'éprouve elle-même comme identité. L'identité est le fait d'être identifié, nommé et ainsi d'être reconnu dans sa singularité et son unicité. Cette identité est à fois déterminée et en constante re-formalisation par le vécu, les rencontres, les expériences et la multiplicité des interactions. L'identité est la dynamique de soi qui intègre des éléments très hétérogènes (représentations, valeurs, narration de soi, histoire, expérience, position sociale, psychologie, émotion, culture...) et qui permet à la personne de répondre à la question : « Qui suis-je ? ». L'identité est un rapport à soi et à l'autre personnalisant. Le premier élément de l'identité est la « nomination », l'attribution d'un nom de famille et d'un prénom (son équivalent pour l'entreprise est la marque) pose l'irréductibilité de soi à tous les autres,

l'insubstituabilité. Avoir un nom, être appelé par son nom, c'est être quelqu'un, c'est être reconnu comme « un quelque chose qui compte », c'est être d'emblée reconnu comme étant autre chose qu'un objet, qu'une catégorie, qu'une standardisation. C'est être un « interlocuteur ».

### **Identité : une réinvention permanente**

L'identité est ce qui permet de maintenir ce « qui nous sommes » tout en étant jamais tout à fait le même. L'identité n'est pas le maintien de soi dans un rapport figé et fixé, mais la continuité de soi dans la re-détermination de soi. Sans cesse, la personne se réinvente par l'intégration de nouvelles expériences, de nouvelles idées, de nouvelles relations.

### **La quête de reconnaissance**

Dans cette logique et ce besoin fondamental d'identification du « qui je suis ? », la personne va être relationnellement mais aussi socialement dans une quête de reconnaissance. La lutte pour la reconnaissance est inhérente à la vie sociale et humaine. Reconnaître et être reconnu font partie des enjeux fondamentaux de la personne. C'est dans la réciprocité de la reconnaissance qu'une relation apaisée et durable se construit. Cette reconnaissance qui signifie implicitement que « nous comptons pour » s'éprouve dans des actes concrets qui signifient, prouvent et attestent la reconnaissance. Ces actes (gestes ou paroles) marquent l'existence des personnes. Les processus de reconnaissance mutuelle ont besoin d'être signifiés concrètement, permettant de réunir et rassembler chacun autour de ce qui lie les identités. La reconnaissance, qui peut être une marque d'attention, un cadeau en signe de lien, une prise au sérieux des questions posées, reconduit toujours au final à un enjeu symbolique d'acter la dimension humaine de la relation. Cela revient implicitement à souligner la nature d'un engagement pour l'autre et de répondre à l'attente fondamentale d'être reconnu. La reconnaissance est toujours l'expression d'un lien de réciprocité, c'est-à-dire un lien qui reconnaît les dépendances réciproques et accepte d'en prendre la mesure.

### **Les conditions de la personnalisation**

Appréhender le client comme personne impose la reconnaissance réciproque des identités. Sont impliqués des critères d'évaluation propres qui dépassent la satisfaction client du simple service ou du produit. La satisfaction est aussi existentielle et symbolique parce que relationnelle. Être acteur de sa relation client est un besoin qui dépasse le simple rapport contractuel client et vivre une relation non anonyme, personnalisée et interpersonnelle est une attente fondatrice de la personne.

## **IV - Les nouveaux modèles de liens sociaux**

Le vécu de la personne dépend aussi de la manière dont le social se constitue. La représentation de soi et la relation sont des facteurs dépendant de la forme sociale, de son organisation et des représentations qui l'accompagnent. On parle d'interactionnisme ce qui signifie que l'individu, par son attitude et ses choix influence la structuration collective mais qu'il est lui-même affecté par les conditions matérielles et symboliques des sociétés dans lesquelles

il existe. Nous vivons aujourd'hui par le développement des nouvelles technologies des reconfigurations rapides et majeures tant des manières d'être que des représentations. L'entreprise ne peut faire l'économie de tenir compte des nouveaux rapports qui s'établissent mais aussi de ce qu'elle modifie par ce qu'elle met en œuvre et à disposition pour les clients.

## Des sociétés communautaire et sociétaire à la société liquide

Nous sommes passés des sociétés marquées par la stabilité et la permanence des structures sociales, des repères et des liens à des sociétés marquées par le mouvement permanent de re-détermination et l'instabilité. La conséquence est qu'il faut sans cesse réinventer le sens et les motivations à être ensemble, et sans cesse refaire du lien autour de ce qui se dissout.

### Sociétés communautaire et sociétaire

Dans les sociétés que Ferdinand Tönnies avait appelé *société de type communautaire*, le sens était d'emblée donné ; les liens et les relations étaient figés et fixés par les traditions, les filiations, le cosmos, mais aussi les liens d'affection. Chacun avait une place naturellement attribuée qu'il devait tenir. Les rôles, les rapports étaient clairement identifiés, différenciés et hiérarchisés. Dans les sociétés dites de type sociétaire, le contrat social n'est plus naturel mais repose sur une décision qui motive le vivre ensemble. Il faut trouver des raisons pour construire ensemble le corps social capable d'intégrer le fait que les individus ne sont plus nécessairement liés par une affection réciproque ou par une culture et des valeurs partagées. C'est le « vouloir faire société » qui assure la cohésion sociale, garanti par le droit et la rationalisation des rapports.

### Sociétés liquides

Le passage aux sociétés « liquides » décrites par Zygmund Bauman est une étape supplémentaire dans l'individualisme croissant. La rapidité dans la transformation des formes de vie modifie le rapport au corps social. Il faut être adapté et en phase avec le « flux » des transformations. L'instabilité remplace la permanence. Le renouvellement permanent de soi et des structures devient une forme de vie « liquide ». L'individu ne peut plus se fonder sur son expérience pour tenir sa place. La rapidité des transformations rend très rapidement obsolètes les stratégies qui lui permettaient de se situer, de s'adapter et de se maintenir. Il faut comprendre et maîtriser des outils en constante évolution, développer une agilité et une adaptation, être sans cesse tendu vers le futur et la nouveauté. L'économie des sociétés contemporaines « liquides » consiste à se débarrasser de tout ce qui freine et ralentit. C'est une économie où pour être en phase, il faut être « léger, vif, volatile, pragmatique et interchangeable ». Les sujets les moins aptes au changement et à l'accélération sont « déclassés » et « débordés ».

Société traditionnelle

Société moderne



## **Un individu de plus en plus autonome**

Par-delà l'évolution des sociétés, demeure le besoin fondamental d'enracinement dans un « plus grand que soi » et un « collectif ». Etre libéré du poids des structures reçues s'accompagne d'une angoisse et d'une peur et peut être vécu comme un risque et un désavantage. Les modalités de support et de portance sociales et relationnelles étant plus fragiles et plus aléatoires, l'individu se retrouve seul face à lui-même pour tenir sa place et conduire sa vie. Dans les sociétés à forte tendance individualistes, l'individu compte essentiellement sur lui et tend à refouler son besoin de lien d'assistance.

## **Les nouvelles modalités de la relation**

L'idée qu'il y aurait toujours plus à se libérer des modalités de portance et d'assistance relationnelle est renforcée par l'autonomisation effective de l'individu par les technologies. La virtualisation des structures (ex : entreprise en ligne), la limitation des déplacements, le gain de temps, la performance de l'outil informatique tendent à rendre inutile le passage par un lien humain concret. Dans l'évolution des sociétés modernes, la culture de l'efficacité incite à la prise de distance et à la substitution de l'homme par la machine allant jusqu'à développer une culture où le sentiment d'avoir besoin de support et d'assistance finit par être le signe d'une faiblesse.

## **De l'instabilité à la sécurisation**

Or, si ce rapport au monde est tenable quand tout va bien, il devient invivable lorsque l'individu n'a plus les moyens de sa politique. Soumis aux aléas de la vie sociale et des crises qui l'accompagnent, la question du relationnel se pose à nouveau et dans d'autres termes. L'assistance et le support relationnel deviennent alors un fondamental pour exister dans un monde en permanente reconfiguration. Le besoin de lien resurgit surtout quand tout va mal, le défaut de lien et de supports est alors repéré comme possible responsable des difficultés rencontrées. L'interface relationnelle redevient la condition et le moteur pour gérer son existence. Il est significatif que plus l'individu est supposé être performant par lui-même, plus la colère, la tendance à l'imputation de la faute et à la réparation constituent les moteurs de la gestion de crise. Le besoin de relation apaisée et apaisante, soutenante et empathique resurgit au cœur des crises et des expériences ratées.

## **Le besoin communautaire resurgit et s'exprime de façon moderne**

Plus les sociétés segmentent et clivent les liens sociaux, plus le sentiment d'une certaine solitude augmente, plus le besoin d'un humanisme communautaire resurgit. La tradition politique humaniste du social a toujours soutenu la revendication d'un sens et d'un vécu partagé autour d'un lien d'amitié, *phylia*. Pour vivre ensemble et conduire son existence dans une sécurité relative, il faut partager un sens et un esprit commun qui rassemblent et lient les hommes entre eux. Les nations modernes affirment P. Sloterdijk sont des alliances d'amis qui partagent le même état d'esprit. Devant l'incertitude, l'aléatoire, la segmentation des conflits d'intérêts, les individus recherchent un « lien d'amitié » en reformant des communautés de partage. Le besoin et le rêve humaniste trouvent leur expression à travers des communautés d'amis (Facebook par exemple), forum d'entraide, communauté de client/citoyen responsable et plus largement d'une re-communautarisation... L'attente de liens et de relations humaines est une tendance de fond dans une culture individualiste. Même si

les motivations à la création de communauté peuvent être superficielles ou intéressées, le phénomène dit que l'individu libéral sait qu'il ne peut pas se départir de rapports humains bienveillants pour affronter son propre monde.

## **V - Les fondamentaux de la relation**

Toute relation engage à différents degrés les fondamentaux de la condition humaine. Leur prise en compte permet à l'individu d'être reconnu comme un sujet acteur de sa propre histoire. Etre sujet consiste à être en capacité de gérer son environnement afin de décider soi-même. Cette capacité à être sujet dépend des liens qui seuls permettent à l'individu d'accéder à lui-même, mais aussi de se maintenir lorsqu'il est fragilisé par le vécu de «moments » de rupture, de fracture. Il y a « sujet » parce qu'il y a du lien social, c'est-à-dire des supports relationnels, symboliques, organisationnels, véritable condition pour vivre les adaptations nécessaires. Lorsque le client maîtrise sa propre histoire, lorsqu'il est en mesure de choisir, de comprendre, de décider des limites et des choix, la question des fondamentaux de la relation n'apparaît pas comme un enjeu. Mais lorsque les relations se tendent, alors elle apparaît comme un enjeu et un facteur de rupture si elle n'est pas l'objet d'une attention particulière. Dans un cas comme dans l'autre, les fondamentaux pèsent sur la relation présente et future, mais aussi sur la motivation et le désir vis à vis de la Marque. La prise en compte de ces fondamentaux constitutifs tend à favoriser une expérience et une relation incarnée qui facilitent l'établissement d'un lien durable et satisfaisant. Les fondamentaux de la relation rejoignent les attentes fondamentales de la personne.

### **Le Sens**

L'homme produit du sens et donne de la signification à ce qu'il vit et ce qu'il est. Le besoin de sens pour unifier son existence, se construire une image, être en relation avec les autres est l'enjeu d'une réflexion personnelle qui associe ce qui est vécu avec le projet existentiel et social du sujet. L'absence de sens finit par conduire à un désinvestissement et un désintérêt.

### **La Parole**

L'homme est un être qui parle. Pouvoir dire et être entendu est décisif dans la construction de son identité, de sa personnalité mais aussi de son rapport social. La parole est la médiation structurante de tout rapport humain. Sans parole, l'expérience et la relation cessent d'être humaines pour devenir « instrumentales ». La personne et le sujet ont besoin de parler et ont besoin d'être écoutés. Un espace de parole, d'échange et de dialogue est une condition pour asseoir la dimension humaine des rapports marchands.

### **Le Temps**

La personne s'inscrit dans une temporalité pour être au monde. Le besoin d'une temporalité longue, d'une inscription dans la durée se fait sentir par-delà le court-termisme et la valorisation de l'instantanéité. L'attente de relation durable est d'autant plus forte que le vécu moderne valorise des logiques d'attachement et d'engagement de courte durée qui génèrent pour le sujet une inquiétude sur son avenir.

## **L'Espace**

Le numérique a modifié le rapport à l'espace. La relation peut être dématérialisée et ne nécessite plus le partage physique d'un même espace. Pour autant, il n'y a pas de relation qui ne soit à un moment quelconque l'enjeu du partage d'un même espace. Le besoin d'une matérialisation spatiale de la relation, d'un lieu de rencontre où s'éprouve la relation de manière concrète dans un lien humain tangible résiste à la « virtualisation » des rapports. Le sujet a besoin d'un lieu qu'il investit. L'investissement d'un espace partagé concret génère une relation de proximité rassurante qui modifie l'interlocution et favorise le lien.

## **VI - L'attente éthique : le défi de la promesse**

Etymologiquement, l'éthique vient du grec ethos. Elle signifie le comportement. L'éthique est une manière de se comporter, une attitude qui porte attention à la personne et qui réclame le sens et l'exercice de la responsabilité. L'attente éthique est forte et attendue tant de la part des personnes que de la société.

### **La relation est en soi le défi éthique**

Etre reconnu et respecté, vivre une relation de qualité où l'intérêt est partagé et les rapports équilibrés, disposer d'un service de qualité sont des revendications fortes auxquelles l'entreprise doit répondre. L'attente éthique est un fondamental anthropologique et social qui traverse toute relation. Chacun attend des autres que soient pris en considération son vécu, ses désirs, ses difficultés. Etre en relation est en soi le défi éthique de lutter contre toutes les formes de négation, de réduction, de non reconnaissance qui déshumanisent les rapports humains. Une relation qui dit que la dimension humaine du rapport client/entreprise n'est pas oubliée. Il n'y a pas d'éthique qui ne soit en même temps une relation et une responsabilité. Selon P. Ricœur, la responsabilité est le fait « de rendre compte parce qu'un autre compte sur nous ». Cela signifie que le client (et à travers lui la société) attend de l'entreprise qu'elle soit en mesure de rendre compte, de dire publiquement à son client les raisons de ce qu'elle fait, d'en témoigner et que cela réponde aux besoins du client. Ce besoin est dans la perspective éthique, un besoin d'humanisation. La relation éthique vise l'humanisation de la vie des hommes et des sociétés. Le terme d'éthique n'est pas léger, il résonne comme une promesse faite.

### **La relation client, promesse d'une relation humaine**

D'une certaine manière, parler de relation client est la promesse que fait l'entreprise d'envisager le client dans une relation humaine.

La promesse doit être tenue. Promesse que ce qui est proposé au client est bon pour lui. Promesse que le client compte pour l'entreprise. Rien de pire qu'une promesse non tenue, qu'une relation client qui n'en est pas tout à fait une. La confiance et le lien tiennent à la prise au sérieux de la parole donnée. Revendiquer une éthique n'est autre que la prise au sérieux de la promesse faite et de l'effort d'essayer de la tenir, d'être à la hauteur de l'engagement. C'est dans l'incarnation des liens, par les attitudes et par les gestes, par l'organisation que s'éprouve la tenue ou non de la promesse.

## **Le défi pour l'entreprise : faire ce qu'elle dit**

Tout écart entre ce qui est dit et ce qui est fait, entre le discours marketing et commercial et la relation vécue par le client est source d'une déception qui finit par être pour l'entreprise un véritable risque de confiance et d'image. L'éthique est la prise au sérieux des « écarts » et la volonté de réduire les distorsions entre le DIRE et le FAIRE. L'attente est plus que jamais dans les faits. Que soit fait ce qui est annoncé ! C'est l'attente fondamentale qui traverse toute éthique. Plus que la relation, c'est la nature de la relation qui est en jeu. Une relation qui lie, qui attache, qui porte le souci de l'autre au cœur de son activité. La promesse et l'attente d'une éthique sont l'enjeu d'un recentrement de sa pratique, de son comportement, de son organisation sur l'autre, sur le sens de ce qui est fait.

### **En conclusion :**

Pas d'éthique qui ne soit prise en considération de l'Autre.

Pas d'éthique qui ne soit tenue de la promesse faite par l'entreprise.





# B – Ouvertures et perspectives pour une relation au client durable

Quelles ouvertures se présentent, quelles perspectives peuvent être envisagées, sur quels leviers s'appuyer, face au constat de la montée des tensions et des enjeux de la relation dans l'interface client/entreprise ?

Six tensions majeures défient l'interface client/entreprise, irritent les relations devenues particulièrement complexes :

- Parler versus écouter
- Intérêt du client versus intérêt de l'entreprise
- Singularisation versus standardisation
- Liberté versus contrainte
- Client acteur versus client « produit »
- Proximité versus virtualité

Nos propositions s'organisent autour de trois axes : l'apaisement, la liberté et le sens.

## I – Trois axes pour une relation client pleine de sens

### Apaiser face au risque d'insécurité

Face à un monde de plus en plus étendu et complexe, l'incertitude gagne et s'installe tant du côté de l'individu que de celui de l'entreprise. Le sentiment d'incertitude et de peur est partagé. Les logiques de méfiance se développent et s'accompagnent de stratégies de contrôle.

*Verbatim<sup>1</sup> « La peur est présente et change les choses. Le client s'adresse non plus à l'entreprise, mais à la terre entière. L'entreprise a peur que le client lui fasse du mal. Que peut-il se passer si on ne s'occupe pas vraiment du client ? Bâtir sur une peur, est-ce bon ? ».*

Apaiser la relation est un enjeu stratégique pour développer une relation durable et une confiance qui seules pourront permettre de dépasser les risques de la relation client toujours fragile.

#### Parler avec

Apaiser les relations réclame de favoriser et de mettre en place une organisation qui libère les espaces pour une interlocution réelle avec le client. Ecouter le client ne suffit pas, il faut parler avec le client.

*Verbatim « Trouver le bon mot, le bon vocabulaire de ce quartier branché. Une charte a été postée sur le site. Un vrai travail sur la confiance, pour se faire accepter en tant que membre de cette communauté ». Verbatim « Le premier projet de transformation a débuté en 2002 par le traitement des réclamations avec des outils sur le langage pour adopter le langage du client ».*

---

<sup>1</sup> Les verbatim sont tirés des séances de l'atelier

Pour être en relation, il faut un langage commun, des mots communs et une volonté de se parler. Se parler réclame un engagement et un investissement de moyens humains pour libérer la parole et la faire exister. Ecouter le client ne suffit plus. Il faut lui donner la parole, ce qui veut dire prendre au sérieux ce qui est dit et entrer dans un dialogue qui en accepte les conséquences.

*Verbatim* « C'est aujourd'hui le client qui admet le marchand et non l'inverse » ;  
« L'entreprise doit trouver sa place, se faire accepter dans l'univers du client »

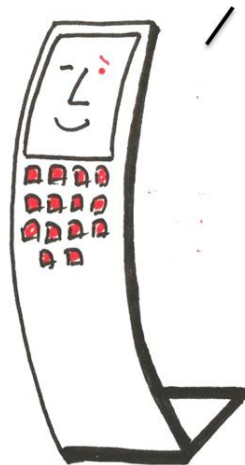
Il ne s'agit plus de « parler à » mais de « se parler ». C'est la condition fondatrice de la relation humaine, le premier signe de la reconnaissance. L'entreprise doit construire une culture de la parole et de sa prise au sérieux, une culture où le risque de la parole est compris comme une chance pour l'entreprise. En libérant la parole, les tensions relationnelles s'apaisent. A l'image de cette proposition de créer un « *espace de confiance et de dialogue, lieu spécifique pour régler les conflits, à l'exemple de tribus d'indiens avec leurs huttes qui servent à la gestion des conflits* ». Des lieux d'échanges pour apaiser la relation sont nécessaires. Ces nouveaux espaces (communautés, blogs, boutiques) devront être des lieux où la parole circule, où le client et l'entreprise se parlent, des lieux d'apaisement, de détente, de relations équilibrantes parce qu'équilibrées pour le client mais aussi pour l'entreprise. Il s'agit de créer de nouveaux espaces de médiation de la relation pour apaiser et gérer le sentiment de déception et les risques qui sont inhérents à la relation client.

## Pour des relations digitalo-humaines durables

Allo, Didier? Comme je suis contente de vous avoir...



Bonjour Madame Lambert, tout le plaisir est pour moi! Figurez-vous que je viens de vous envoyer votre nouvelle carte de fidélité, avec 5% de remises supplémentaires sur vos prochains achats !



La relation client en question(s)

### Etre proche

La rapidité des évolutions technologiques, culturelles, sociales contraint le client à s'adapter sans cesse. C'est une source de fragilisation et de peur. Pour y faire face, il a besoin d'une présence humaine renforcée qui l'accompagne et l'aide à vivre les changements. La proximité « physique » de l'entreprise participe à la sécurisation et à la pérennisation de la relation, et ce encore plus à l'heure du virtuel et de la dématérialisation.

*Verbatim* « Renforcer la proximité relationnelle ne saurait se faire sans le management de la relation à tous les niveaux de la chaîne client ». *Verbatim* « Le client doit être au centre de toute l'entreprise, la logique de proximité avec le client doit être une culture partagée sur toute la chaîne client ».

*Verbatim* « Il y a nécessité de former le back office de la gestion client à cette attente de proximité, de liens humains. Contrairement à leurs collègues du front office sensibilisés à la relation humaine par leurs contacts « physiques » quotidiens, les managers du back office sont devenus totalement déconnectés de l'humain. Pour eux, la relation client est un processus, le client est désincarné. L'objectif est de faire prendre conscience à ce personnel qui n'est pas en contact direct avec le client, que le client est une personne et que toute relation est inter-relation sur toute la chaîne client. »

### Ah ! Technique, quand tu les tiens !

Je trouve tout cela tellement excitant !  
Le progrès, les nouvelles technologies,  
toutes ces nouveautés si petites et qui  
font tant de choses... Regarde, ma  
nouvelle tablette tient même dans ce  
tout petit sac !

Oui... Tu as sans doute raison...  
Mais je te signale tout de même que  
c'est la garantie de notre sérénité  
qui prend le plus de place ! Oh zut..  
J'ai oublié de demander une démo !



### Favoriser la gestion des tensions

Etablir une qualité relationnelle est un enjeu stratégique de l'expérience client qui assume l'inattendu de la relation. L'enjeu est managérial.

*Verbatim* « Il faut favoriser la gestion des écarts dans les réponses à apporter au client ». *Verbatim* « Confisquer la parole, c'est tuer le lien sans lequel l'entreprise ne peut exister, mais plus encore, c'est tuer la chance de penser de manière nouvelle et de risquer de ne plus fabriquer l'avenir d'une entreprise humaine ».

Entre les processus nécessaires et l'adaptation à l'échange avec le client, il faut favoriser la gestion singulière et libérer des marges de manœuvre des opérationnels face aux clients. La logique d'un management de la relation et de la proximité client impose une confiance managériale dans la capacité des collaborateurs à trouver les solutions les plus adaptées aux vécus de la relation client. Cela implique d'organiser une culture de la parole, de la proximité et de la confiance managériale.

### Rendre le client libre

Les entreprises se dotent d'outils de plus en plus performants et efficaces pour cerner au plus près les comportements des individus clients. Des FAQ intelligentes et des observatoires de réactions par IRM sont mis en place.

*Verbatim* « La technologie se met au service de la proximité client ; allez voir le site de la xxx dans 3 mois. On teste les pages du site avec des clients sous IRM ».

Ces initiatives sont à double tranchant. Le développement des big data, le recueil de données sur les parcours clients participent à cerner le comportement client pour offrir un produit et/ou une expérience qui satisfasse au mieux le client. Mais l'absence de communication sur l'usage des données, les méthodes utilisées, la traçabilité plongent le client dans un doute quant à l'intention et à la violation de la vie privée. Des sentiments négatifs de manipulation émergent à mesure de la découverte de cette logique de recueil. De nouveaux outils et de nouvelles technologies se développent pour identifier tout au long du parcours client les expériences négatives et les « irritants », qui renforcent l'impression d'une manipulation et d'un contrôle. Les logiques d'industrialisation de la singularisation et de la personnalisation de la relation client peuvent être vécues comme un contrôle social, une atteinte à la liberté, un danger. Le sentiment d'être contraint, d'être piégé et d'être manipulé est un frein à la relation client. La liberté est une attente fondatrice de la relation. Avoir le choix sans pression excessive, être loyalement informé et comprendre détermine le cadre général d'une relation durable. L'inquiétude d'être sous contrôle de processus et de manipulation est grandissante.

### **Considérer le client comme un partenaire**

Il s'agit d'avoir l'audace de redonner au client ou à la communauté qu'il représente, la maîtrise d'une relation commerciale fondée sur l'équilibre des pouvoirs. En donnant du pouvoir au client, il devient l'allié et le partenaire sur qui on peut compter dans la durée et avec qui on peut discuter, anticiper, négocier les adaptations nécessaires à une relation cliente durable.

*Verbatim* « Les clients se rendent compte qu'ils ont du pouvoir face à la marque. Ils se sont mis en « grève » parce qu'il n'y avait plus l'interlocuteur dédié de l'organisation. La création de la communauté de clients renforce leur sentiment d'appartenance à un groupe, leur solidarité. L'entreprise a appris qu'elle avait un devoir de transparence ». *Verbatim* « Le client revendique du pouvoir face à la marque ».

### **Avoir une éthique des données**

Les droits à l'information et à la vie privée sont reconnus comme des nécessités démocratiques. Plus l'information captée touche aux fondamentaux de la relation, plus la sensibilité à l'information est forte. La communication sur les limites de l'usage des données comme garant d'une éthique de la personne favorise une confiance qui libère les relations. A l'inverse, le silence tend à favoriser une défiance, ce qui implique de développer les conditions d'une liberté par une information et une communication loyales, simples et compréhensibles.

## **Vous verrez, c'est simple comme une tablette**

Et voilà... Notre toute dernière tablette !... Compacte, simple d'utilisation mais très complète ! Vous verrez, tout est parfaitement expliqué !



### **Porter le sens de l'homme**

Dans un contexte où la valeur des nouveaux produits ou des nouveaux comportements se mesure plus à ce qu'ils peuvent rapporter qu'à leur utilité sociale ou à leur contribution réelle au développement de la personne et de la société, l'entreprise a progressivement transformé l'homme en « consommateur sans conscience ». L'inquiétante perte de la valeur esprit dans l'économie générale de l'industrialisation va pourtant à l'encontre du besoin de sens, inscrit au plus profond de l'ADN de l'homme. Le retour à une offre et une consommation porteuses de sens est une condition pour construire des relations clients durables. L'utilité, la satisfaction, l'efficacité ne sont pas les seuls critères pris en considération. Le sens de l'acte d'achat, le sens de la relation, le sens éthique et social affleurent comme un besoin fondamental. Construire un attachement durable du client, qui survit aux aléas de la concurrence, passe par une volonté de prendre en considération le sens de l'homme.

### **Passer du superficiel à l'essentiel**

Prendre en considération le client dans sa globalité, c'est le reconnaître comme porteur de valeurs, c'est lui reconnaître une hauteur de vue. Les stratégies « sans ampleur et hauteur humaines » qui instrumentalisent les fondamentaux de la personne disqualifient l'entreprise et ne favorisent pas les logiques d'attachements durables. Les communications qui jouent sur les mauvais sentiments, sur la fausse proximité, sur la seule satisfaction de l'intérêt particulier favorisent des représentations du client dans lequel il ne se reconnaît pas. Le recentrage sur « l'essentiel » est un facteur qui

crédibilise l'entreprise dans son rapport aux clients, construisant le désir d'une histoire commune durable.

### **Vivre un lien humain**

L'expérience et la relation client ne signifient pas nécessairement un lien humain. Etre en lien signifie être attaché à l'autre. L'attente de lien est d'autant plus forte que la mobilité et les rapports utilitaires président les comportements de la consommation moderne. En favorisant des logiques de remplacement rapides des produits et des hommes, les entreprises cherchent à reconnecter le client par les outils modernes à disposition pour le capter, se rappeler à lui, lui faire des offres, l'informer.

*Verbatim* « Bien identifier les besoins fondamentaux de nos clients et y répondre par des actions adaptées : besoin de reconnaissance, de stabilité, de liberté, de solidarité, d'appartenir à une communauté, d'être protégé, d'être apaisé, de parler, d'être écouté, de trouver du sens ... »

La connexion est une modalité de mise en relation, de mise en contact. Le client connecté n'est en lien que le temps de la connexion. C'est un lien d'utilité, un lien qui facilite les rapports de communication et d'aide à distance.

Le lien est opérationnel plus que symbolique, plus technique qu'humain. Or pour être humain, le lien réclame un « marquage » symbolique et relationnel qui signifie le besoin de l'autre et l'instaure au cœur même des rapports.

Il s'agit de développer des logiques symboliques d'attachement au cœur des relations qui disent la réelle prise en compte de la personne dans toutes ses dimensions. Parce que les raisons de l'attachement ne sont pas seulement fonctionnelles et utilitaires, le sentiment de reconnaissance enracine l'homme dans ce qu'il vit.

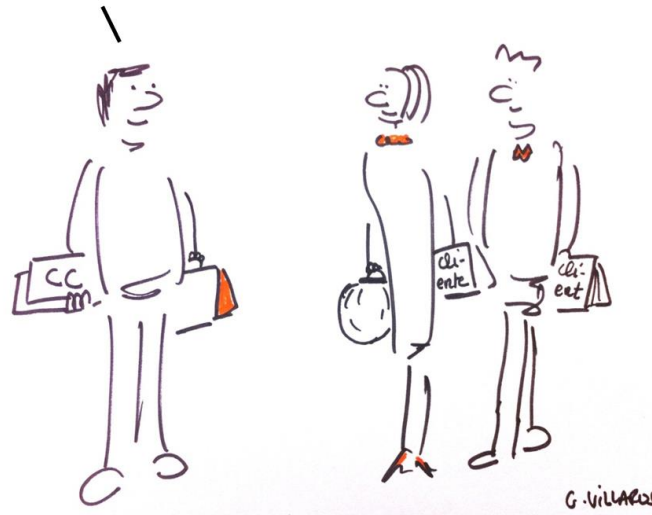
En tant que personne, le client est porteur d'une histoire, d'un vécu, de sentiments, d'attachement à des hommes, d'engagements. L'univers émotionnel, social et symbolique de la personne affleure comme arrière-fond de la relation client et de la motivation. L'attachement porte moins sur l'entreprise et le produit que ce à quoi il renvoie en creux de l'existence de la personne. L'attente est celle de « l'humanisation de sa vie »

*Verbatim* « Accompagner l'offre dans le temps plutôt qu'octroyer des compensations financières ponctuelles est un des axes des nouvelles pratiques de l'entreprise. Nous travaillons depuis longtemps à une relation durable dans le temps. Pour y arriver nous partageons les valeurs de la marque au début de la relation, nous parlons clairement de notre promesse et mêlons le marchand et le non marchand tout le long. Toute la stratégie est fondée sur le lien durable (3-4 ans). Tous nos parcours se construisent sur une durée. La marque porte tout ».



## La nouvelle relation digitale

Bonjour et bienvenue ! Pour commencer, nous allons procéder à Votre digitalisation ! Ensuite, Vous pourrez Me contacter quand et où Vous le voudrez sur le Web; plus simple, plus direct, moins de bla bla... Et en plus, Je répondrai en même temps à tout Votre réseau d'« amis » digitaux ! Alors, heureux?



### Authenticité de la relation

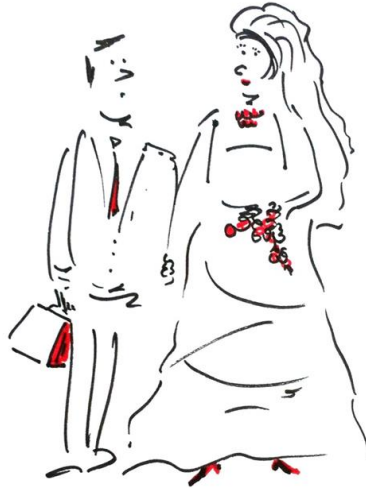
La société actuelle est clivante. Se dessine pourtant une tendance à rejeter les segmentations et à considérer dorénavant la personne à la fois comme client, comme usager, comme citoyen. L'émotionnel ne supprime pas l'attente d'authenticité, de sincérité et de vérité. La revendication d'un engagement réciproque, d'un souci de l'intérêt commun, d'une consommation à valeur ajoutée humaine indiquent l'horizon de sens de la relation à l'entreprise.

*Verbatim : « Il faut sortir de la segmentation pour installer sincérité et authenticité dans la démarche » Verbatim « Il y a un travail nécessaire sur l'état d'esprit, sur les processus. Pour sortir des rationalités trop formelles, il est temps de redonner un esprit commun » Verbatim « Confiance, est le maître mot d'une société qui fonctionne ; elle est alors crédible, fiable ; gratuité de l'intention et gratitude font partie de ses fondamentaux ».*



## De la durabilité des choses, des êtres et... des relations

Oh! Albert, vous êtes merveilleux! Quand je pense que pendant toutes ces années, nous dirons ce que nous ferons et vous ferez ce que je dirai ! Vraiment, mon ami, vous me comblez !



G. Villard

Vivre des relations humainement « ambitieuses » avec le client.

## II – Porter le sens de l’homme : trois nouvelles pistes

Les deux premiers axes l’apaisement et la liberté sont bien perçus par le client et l’entreprise. L’apaisement va avec la recherche de simplicité et de fluidité, la confiance, l’attente de bienveillance et de douceur. La liberté va avec l’autonomie, l’adaptation, la personnalisation mais aussi l’inter relation, l’équilibre entre les parties, la reconnaissance et la valorisation des « je », les choix et marge de manœuvre à donner à chacun, la jouissance et le plaisir. Le sens est l’axe souvent le plus négligé peut-être parce qu’il est le moins opérationnel et qu’il nécessite un appui au plus haut niveau. Pourtant, il nous semble que c’est bien là que se trouvent nos opportunités relationnelles.

### Désiloter : offrir un monde en partage

Cette proposition fait écho à ce qui a été dit plus haut : les frontières deviennent plus floues, voire disparaissent, les univers cherchent à se combiner, se mêler. Le client a plusieurs identités, il veut se voir reconnu comme personne, client et citoyen. Il aime participer à des communautés, vit dans des écosystèmes, peut se mettre en relation avec des personnes du monde entier. L’entreprise propose souvent une relation client relativement classique : du face à face, de la communauté souvent autour d’un produit/service, cherche le bon mix digital, peaufine ses interfaces. Et si l’entreprise « désilotait » sa relation client ? Si la relation client sortait de son carcan organisationnel ? Si l’entreprise se posait la question d’offrir un monde ?

Parce qu'au fond, l'expérience humaine n'est-elle pas comme on a vu, de vivre un monde ? Cela nécessite de renouveler la vision de sa relation au client, d'ouvrir le dialogue avec toutes les parties prenantes : directions Marketing, directions Qualité, directions RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise), direction de la Marque, mais aussi prestataires et partenaires pour chercher ensemble les synergies, les articulations, les mises en cohérence des discours afin de définir le monde à partager (offres & valeurs & culture).

### **Au-delà du contrat : valoriser la gratuité**

L'enjeu relationnel va toujours au-delà du contrat, tant entre le client et l'entreprise qu'entre le collaborateur et l'entreprise. La gratuité est à explorer et à valoriser ; en effet, si la satisfaction est de l'ordre du marchand, du contrat (j'attends un dû, je l'ai où je ne l'ai pas, je suis satisfait ou pas), l'enchantement tant recherché est souvent dans une autre dimension, celle de la générosité et du don. Il est donc nécessaire de veiller à donner une marge de manœuvre à chaque acteur et de le motiver à surprendre et à faire plaisir, à créer cette gratuité merveilleuse dont l'autre se souviendra (mémorable) ou aura envie de parler (recommandation). Mais ne s'agit-il pas, au fond, de répondre à une attente d'humanité ?

### **La responsabilité relationnelle : nouvelle responsabilité dans la cité**

Le mot responsabilité est tout aussi important que le mot efficacité en entreprise. Certains leaders le portent d'ailleurs haut et fort. Il a différentes formes notamment éthique, sociale et environnementale. Pourquoi ne pas envisager les modalités d'une responsabilité relationnelle qui les complèterait et répondrait parfaitement aux nouvelles attentes de l'économie du lien ? Puisque la bataille du lien fait rage, puisque les clients cherchent un sens à leur consommation, puisqu'ils ont terriblement le choix, ne faut-il pas que l'entreprise participe au renforcement du lien dans la cité ? Cela fait d'autant plus sens qu'il est démontré que le lien est bénéfique à l'économie. Cela peut passer par de nouveaux lieux, de nouvelles façons de bénéficier de la relation mutuelle. Comme par exemple, prêter ou partager ses locaux, se faire inviter sur des sites de communautés, partager ses contacts ou expertises, offrir la possibilité de créditer un compte solidaire parce qu'on a fait trop attendre au téléphone. Il sera bien sûr important de communiquer sur cette nouvelle responsabilité relationnelle en la distinguant mais aussi en l'articulant avec la RSE.

# Conclusion

Les enjeux de la relation au client sont ceux de la dimension humaine de la relation. Le client est une personne qui, d'une manière ou d'une autre, n'échappe pas au désir de liens humains qui assurent des rapports équilibrés générateurs de sens, de confiance, de sécurité, de reconnaissance et de liberté. Le défi de l'entreprise est d'être un lieu pour l'homme, construit par des hommes qui portent la préoccupation de la relation humaine. La part croissante du rôle de l'entreprise dans la vie quotidienne des hommes et des femmes que nous sommes élève le niveau d'exigence et d'attente. Qu'est-ce que la relation client ? Une stratégie efficace, un processus rationalisé ou bien une relation au client qui donne le « goût » pour cette entreprise et ses représentants ? C'est en développant des relations aux clients ambitieuses que l'entreprise trouvera les conditions pour se démarquer, se faire reconnaître et nourrir ainsi un lien durable et profitable pour tous.



# Annexe :

## I - La méthodologie de l'atelier

L'atelier met en écho et en résonance deux interventions d'une demi-heure chacune. La première posera à partir des « humanités » un cadre réflexif, la deuxième posera des pratiques d'entreprise. Chacune pourra être l'objet de quelques questions rapides d'éclaircissement si nécessaire.

Débat de l'ensemble des personnes présentes environ 1h15.

Deux écoutants - un de chez Orange, un de l'ICP - n'intervenant pas durant les débats, dégageront 3 ou 4 points « remarquables » sous forme de point de vigilance ou de proposition qui ressortent des débats à la fin de chaque séance. Une trace écrite de ces points sera remis en début de chaque séance sous forme d'items simples.

## II - Le déroulé des séances

**Séance 1** – Vision et approche client. Jeudi 9 octobre 2014 de 17h à 19h30.

Quel regard sur le client ? Est-ce que nous l'approchons dans toutes ses dimensions ? Le faut-il ?

|                                                                                                     |                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eclairage anthropo-philosophique:<br>L'homme est relation : quelles attentes ?<br>Marc Grassin IVHM | Pratique d'entreprise :<br>Quel choix de relation, quelles contraintes et résultats pour l'offre Sosh?<br>Matthieu Tanguy, directeur marketing Sosh, Orange |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Séance 2** - Personnalisation de la relation. Mercredi 22 octobre de 17h à 19h30.

Comment personnalisons-nous la relation ? Devons-nous nous donner des limites ? Lesquelles ?

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eclairage anthropo-philosophique:<br>La question de l'identité : être reconnu et reconnaître.<br>Marc Grassin IVHM | Pratique d'entreprise :<br>Comment concilier traitement de l'individu et processus industriels.<br>Xavier Ducurtil, Directeur de Projets Stratégiques Covea (et professeur en charge de cours de relation client à HEC) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Séance 3** - Motivation et formation des collaborateurs face au client. Mercredi 12 novembre de 17h à 19h30.

Comment gérer des collaborateurs face au client qui changent eux aussi et les aider à assurer une belle relation ?

|                                                                                                                                            |                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Eclairage anthropo-philosophique:</p> <p>Communauté, société, vers une société liquide et individualiste ?</p> <p>Marc Grassin IVHM</p> | <p>Pratique d'entreprise :</p> <p>Présentation d'Hélène Falise Arnal</p> <p>Directrice des actions commerciales- Keolis</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Séance 4** - Prise en compte dans les outils et méthodes. Mercredi 3 décembre de 17h à 19h30.

Quels sont nos outils de la relation client ? Faut-il les enrichir de « fondamentaux humains » ?

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Eclairage anthropo-philosophique:</p> <p>les fondamentaux anthropologiques. Ecoute, parole, temporalité, sens.</p> <p>Marc Grassin IVHM</p> | <p>Pratique d'entreprise :</p> <p>Présentation de Raphaël Colas, responsable pôle satisfaction clients et projets, Le Groupe La Poste et Laurence Maestri, chargée de mission à l'AFRC.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Séance 5** - Création d'un lien durable. Jeudi 18 décembre 2014 de 17h à 19h30.

Sur quels axes pouvons-nous agir? Quelles synergies envisager en interne ?

|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Eclairage anthropo-philosophique:</p> <p>Le besoin et l'attente d'une éthique : qu'attend-on de l'entreprise ?</p> <p>Marc Grassin IVHM</p> | <p>Pratique d'entreprise :</p> <p>Hybridation des relations marchandes et non marchandes - la place de la relation client dans la consolidation des liens sociaux.</p> <p>Marie-Benedetto Meyer, Didier Havy et Nicolas Klein d'Orange</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Séance 6** - Co-construction d'axes et de pistes communes et partageables. Mercredi 5 février 2015 de 17h à 19h30.

### III - Les acteurs

| Les participants                                                                          | Les intervenants                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Benedetto Meyer Marie - Orange                                                            | Tanguy Matthieu - Orange                 |
| Bortoli Puppink Alexandra - Institut Vaugirard                                            | Ducurtil Xavier - Covea                  |
| Boujena Othman - Neoma Business School                                                    | Colas Raphaël - Le Groupe La Poste       |
| Bureau-Perrard Sabine - Institut Vaugirard                                                | Falise Arnal Hélène – Keolis groupe SNCF |
| Capelle Philippe - Orange                                                                 | Maestri Laurence - AFRC                  |
| Colas Raphaël - Le Groupe La Poste                                                        | Benedetto Meyer Marie - Orange           |
| Doe de Maindreville Sabine - Orange                                                       | Havy Didier - Orange                     |
| Faes Hubert - Institut Vaugirard                                                          | Klein Nicolas - Orange                   |
| Falise Arnal Hélène - Keolis groupe SNCF                                                  | Denis Chene - Orange                     |
| Galera Nathalie - L'Oréal                                                                 |                                          |
| Gasquet Jérôme – Institut Vaugirard                                                       |                                          |
| Gautier Elizabeth - Orange                                                                |                                          |
| Grassin Marc - Institut Vaugirard                                                         |                                          |
| Heid Madeleine - Orange                                                                   |                                          |
| Leboucher Guillaume - Institut Vaugirard                                                  |                                          |
| Lebret Bousquiel Marie Christine - BNP Paribas                                            |                                          |
| Maestri Laurence - AFRC                                                                   |                                          |
| Minette Tiberghien Brigitte - Secrétariat Général<br>Ministères Economiques et Financiers |                                          |
| Monnier Pascal - Orange                                                                   |                                          |
| Tedaldi Alain - Institut Esprit Service                                                   |                                          |
| Tessier Laurent - Institut Catholique de Paris.<br>Centre Edouard Branly                  |                                          |
| Villarsos Guillaume - Orange                                                              |                                          |

