

Service Dominant Logic : une nouvelle conception de la relation de service ?

Béji-Bécheur Amina

Amina Béji-Bécheur is an assistant professor of marketing at the Université Paris Est and affiliated researcher at IRG-Prism Research Center, Blvd. Descartes Champs sur Marne, 77454, Marne-la-Vallée Cedex 2–France; phone: (33) 1 60 95 79 69; e-mail: amina.becheur@univ-mlv.fr.

Service Dominant Logic : une nouvelle conception de la relation de service ?

Résumé

Souhaitant renouveler la théorie du marketing, les travaux inscrits dans le courant SD-logic proposent une évolution des concepts du marketing en mettant en avant une approche centrée sur la relation dans l'échange, intégrant le rôle des réseaux d'acteurs multiples dans la création de valeur sur le marché. Mais cela est-il nouveau ?

Sur la base d'un matériau historique (données d'archives), l'objectif de ce travail est d'analyser l'évolution de la relation d'échange au sein d'une entreprise de service bancaire entre 1863 et 1914, période bien antérieure à l'avènement de la société postindustrielle. L'analyse de l'histoire d'une entreprise de services, met en perspective les enjeux du courant SD logic. A la lumière de cette analyse plus qu'une remise en question de concepts (système complexe versus équilibre des marchés, concepts déjà longuement remis en question et discutés), les interrogations initiées par les chercheurs du courant SD logic offrent aux chercheurs l'occasion de concevoir de manière dynamique les concepts marketing en déconstruisant les processus sociaux et culturels sous jacents au développement des techniques marketing. Ainsi, comme le soulignent Penaloza et Venkatesh (2006), il s'agit de comprendre et déconstruire les processus sociaux, culturels et historiques à l'œuvre.

Mots clés : Service Dominant logic – théorie néo institutionnaliste – concepts d'échange – techniques marketing - histoire

Introduction

Depuis une vingtaine d'année, les travaux inscrits en marketing des services, en gestion de la relation client, ou se référant à la théorie des réseaux, ne cessent de se développer. Récemment, un groupe de chercheurs appellent de ses vœux l'émergence d'un courant renouvelant les concepts du marketing (Vargo et Lusch, 2009). Le courant Service Dominant logic souhaite mettre en avant une approche centrée sur la relation dans l'échange, intégrant le rôle des réseaux d'acteurs multiples dans la création de valeur sur le marché (Vargo et Lusch, 2004a, 2004b, 2006).

Selon ces auteurs, cette vision rend caduque la séparation entre offreur/client et considère que tant l'offreur que le client peuvent être bénéficiaires/producteurs de la relation d'échange et

participent à la création de valeur, et sont encadrés dans un réseau de relations (Vargo et Morgan, 2005). Mais cela est-il nouveau ?

Sur la base d'un matériau historique (données d'archives), l'objectif de ce travail est d'analyser l'évolution de la relation d'échange au sein d'une entreprise de service bancaire pendant une période bien antérieure à l'avènement de la société post industrielle.

Au travers de l'analyse d'archives sur une période de trente ans (1880-1910), nous chercherons à comprendre comment s'est construite la relation offreur-client d'une organisation devenue à cette période la première banque française. L'originalité de la démarche est de dépasser l'approche technique du marketing pour appréhender les conceptions sous-jacentes de la notion d'échange. Sur la base de l'approche néo institutionnaliste le concept d'échange est étudié tant à un niveau micro, meso que macro (Layton, 2008). En outre, le contexte historique, social, et culturel est pris en compte pour comprendre les phénomènes de marché (Penaloza et Venkatesh, 2006).

L'approche S-D Logic

Les travaux inscrits dans le courant SD-logic ou « service dominant logic » (Vargo et Lusch, 2004) suggèrent une évolution des concepts du marketing en mettant en avant une approche centrée sur la relation dans l'échange, intégrant le rôle des réseaux d'acteurs multiples dans la création de valeur sur le marché.

Souhaitant dépasser le cadre d'une approche centrée sur les produits (G-D logic, good dominant logic), ce courant propose de considérer comme centrale la notion de service, au sens de « rendre service », ou en d'autres termes, l'idée que les échanges sont construits autour « d'un processus de faire quelque chose pour quelqu'un » (Vargo et Lusch, 2009 : 282). Dans ce contexte, produit et service ne s'opposent pas, puisque ce que l'on peut faire peut revêtir tant la forme d'un produit que d'un service. La définition du concept de service est alors assez englobante « l'application de compétences spécialisées (connaissances et savoir-faire), au travers des actions, processus, et performances pour le bénéfice d'une autre entité ou pour l'entité elle-même » (Vargo et Lusch, 2009 : 283). Ainsi, cette définition considère l'entreprise dans un marché étendu aux parties prenantes. Ces dernières sont des acteurs à part entière du processus de création de valeur sur le marché. Dès lors, l'accent est mis sur la notion de co-crédation et sur le rôle des réseaux comme cela est souligné dans le champ de l'innovation. « L'un des éléments distinctifs de S-D logic relativement à G-D logic

est de considérer les consommateurs, les employés, et les organisations comme des ressources opérantes, endogènes tant aux échanges qu'à la création de valeur. (Vargo et Lusch, 2009 : 285). Cette vision rend caduque la séparation entre offreur/client et considère que tant l'offreur que le client peuvent être bénéficiaires/producteurs de la relation d'échange et participent à la création de valeur, et sont encadrés dans un réseau de relations. Ainsi, SD logic permet d'appréhender l'échange tant à un niveau micro, meso que macro (Layton, 2008) et d'envisager le contexte historique, social, et culturel pour comprendre les phénomènes de marché (Penaloza et Venkatesh, 2006).

Les auteurs proposent de renouveler les concepts marketing définis selon eux depuis les années 1800 et majoritairement utilisés jusque dans les années 1980. A compter de cette période, le vocabulaire du marketing aurait évolué dans un lexique dit transitoire lié au développement du marketing des services, au marketing relationnel, à la théorie des ressources tout en demeurant fortement ancré dans une logique produit (G-D logic, Vargo et Lusch, 2004 ; Vargo, 2008). S'appuyant sur ces apports récents, ces auteurs proposent un lexique plus adéquat avec une approche S-D logic (voir tableaux 1 et 2).

Considérant que l'enjeu se situe au delà d'une problématique de définition, Penaloza et Venkatesch (2006), proposent une rupture paradigmatique visant non plus à concevoir des techniques et concepts marketing mais à envisager l'évolution de la « logique » marketing dans la perspective de la construction sociale des marchés. L'un des enjeux majeurs est de comprendre le sens de l'action marketing dans une démarche réflexive.

Le présent article se propose ainsi d'étudier les discours utilisés dans les années de développement d'une grande institution bancaire (entre 1864 et 1914) afin d'envisager le sens que revêtent les techniques marketing durant cette période et interroger la pertinence d'une distinction GD logic / SD logic.

Tableau traduit de Lusch et Vargo, (2006 : 286)

Concepts G-D logic	Concepts de transition	Concepts S-D logic
Biens	Services	Service
Produits	Offres	Expériences
Attributs	Bénéfices	Solution
Valeur ajoutée	Co-production	Co-crédation de valeur
Maximisation du profit	Ingénierie financière	Apprentissage financier

Prix	Valeur offerte	Valeur proposée
Systèmes d'équilibre	Systèmes dynamiques	Systèmes complexes adaptatifs
Chaîne d'offre	Chaîne de valeur	Réseau de création de valeur
Promotion	Communication intégrée	Dialogue
Vers le marché (lancer sur)	Marché vers (cibler)	Commercer (market with)
Orientation produit	Orientation marché	Orientation service

L'étude de la conception de l'échange au Crédit Lyonnais entre 1864 et 1914 : une approche néo-institutionnaliste

Le Crédit Lyonnais est un cas particulièrement intéressant. C'est en effet en moins de 20 ans que la première banque française s'est construite. L'établissement fondé en 1864 par Henri Germain obtient le rang de première banque mondiale en 1900 par le total du bilan et tient ce rang jusqu'en 1913. Aussi, avons-nous choisi d'étudier cette période fondatrice de l'entreprise (1864-1914) afin de comprendre comment s'est construite au fil du temps la conception de l'échange (ou le marketing) dans le domaine du service bancaire. L'originalité de la démarche est d'étudier des documents d'archives permettant de saisir dans les discours les concepts marketing développés par les acteurs en situation. Il s'agit de prendre en compte d'une part le jeu des acteurs et la représentation qu'ils se font de l'organisation idéale et d'autre part, l'environnement dans lequel ils évoluent.

Deux critères fondamentaux doivent être pris en compte (Praquin, 2006).

Le premier critère est celui de la subjectivité des dirigeants, employés qui évoluent dans l'organisation. Il s'agit de prendre en compte leur rationalité limitée qui en conséquence « conduit à élaborer un système tout à fait logique mais fondé sur des bases limitées ou erronées. [...] Toutes les sociétés, dont la nôtre, comportent une part rationnelle et une part mythologique » [Morin, 2006]. Au delà de l'utilité apparente de la prise de décision, il revient au chercheur d'identifier les limites des techniques de gestion que soulignent les responsables (ou écart entre l'idéal et la pratique). A partir de ce matériau de base, seront identifiées les représentations idéales que se font les responsables de l'échange, du client et plus largement du marché.

Le second critère, est de considérer l'objet d'étude dans son contexte. A l'image d'un organisme vivant, l'entreprise connaît des phases de croissance, de stabilité ou de déclin, et

navigue dans un environnement mouvant, parfois instable. La normalisation des comportements et des méthodes sont des réponses limitées dans le temps et doivent régulièrement être adaptées à cette incessante interaction de l'organisation et de son environnement. Ici encore, les insuffisances dénoncées des techniques de gestion pratiquées en entreprise expriment cette volonté d'adapter l'outil de gestion à son environnement.

Il s'agit de reconnaître que les concepts ou idéaux des dirigeants ou employés qui réalisent le marketing de l'entreprise ne parviennent jamais complètement à être formalisés dans les procédures de gestion élaborées ; autrement dit, il y a un ajustement permanent entre les idéaux et les techniques. L'objectif est donc de parvenir à identifier cette dialogique qui traverse l'organisation. Pour cela, il nous faut décrire cet incessant aller-retour qui peut exister entre la rationalité normative qu'offrent les outils de gestion et les concepts qui les gouvernent.

La démarche est de déconstruire les techniques de gestion mises en œuvre pour aboutir à une lecture microscopique d'un phénomène socio-organisationnel. Il s'agit d'identifier dans le quotidien, les orientations marketing de l'organisation.

Leur identification passe donc nécessairement par une démarche inductive où un certain nombre de faits doivent permettre de les élaborer. Ces faits sont construits à partir d'un troisième élément, le discours, qui permet de relier « le rationnel et l'affectif ».

Le discours constitue le point d'articulation entre les outils et les idéaux ; il est le canal privilégié de leur expression respective (cf. schéma). Il permet à la hiérarchie de transmettre aux collaborateurs la représentation qu'ils se font de l'organisation idéale en évoquant, au travers des procédures à appliquer pour résoudre les problèmes technico-organisationnels rencontrés, la façon qu'ils jugent la plus appropriée de s'en rapprocher (Goody, 1986 ; Kallinikos, 1996). Le discours a donc une double fonction (Praquin, 2006) : informatif, il guide la pratique par le truchement des techniques ; rhétorique, il joue un rôle persuasif pour légitimer les décisions.

Cette lecture des discours sur l'organisation permet de saisir le lien entre le rationnel [la technique] et l'affectif [les idéaux], le micro [les décisions de gestion quotidiennes] au macro [la représentation idéalisée de l'organisation et de la société], la procédure [les outils] à l'organisation [l'institution]. Dès lors il s'agit de faire émerger des discours analysés les représentations du marketing sous jacentes aux techniques et à leur mise en œuvre.

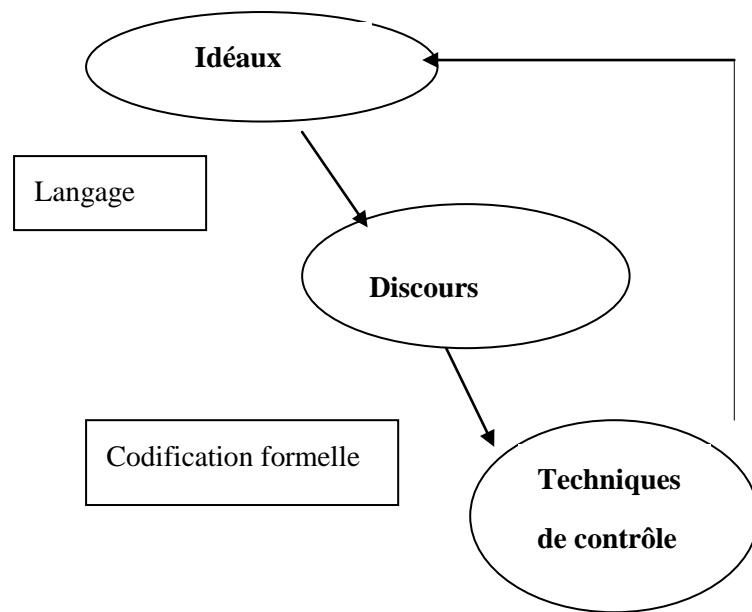


Figure 1 – Processus d’institutionnalisation et de rationalisation

(adapté de Hasselbladh et Kallinikos, 2000)

Cette démarche analytique peut dès lors mettre à jour les moyens et les procédures cognitifs à travers lesquels les idéaux sont développés et stabilisés dans les conventions appelées institutions. La stabilisation est cependant problématique dans la mesure où elle peut avoir pour effet, soit un renforcement, soit un affaiblissement des idéaux. Elle peut être la source d’une remise en cause des anciens idéaux et de la création de nouveaux idéaux. Un autre processus peut alors voir le jour, comme l’illustre la flèche de retour à droite de la figure 1.

Méthodologie

Etude d’archives

Ce travail de recherche induit donc trois niveaux de lecture : les techniques, les discours, les idéaux. L’articulation ci-dessus en est une présentation simplifiée visant à favoriser la compréhension de la méthode adoptée ; elle comporte une part d’arbitraire propre à toute typologie. Il n’y a pas forcément de correspondance étroite entre les idéaux, les discours et les techniques et les trois mécanismes, mais la tendance est que les idéaux sont mieux exprimés par la narration, les discours par le langage écrit et les techniques par la codification numérique et par d’autres systèmes de codification. Les idéaux, les discours et les techniques

de contrôle semblent ainsi interdépendants. Les discours représentent la forme institutionnelle centrale, associant les idéaux et les systèmes de contrôle, mais chaque élément demeure cependant indépendant : les idéaux peuvent exister avec un sens social, valorisé dans une description narrative, sans être pour autant formalisés en discours, alors que des techniques identiques de contrôle peuvent servir plusieurs discours.

Les techniques de gestion sont probablement les plus aisées à repérer dans les archives. Elles se traduisent par des tableaux, des chiffres, des commentaires, des circulaires, des rapports. Conformément à la tradition en histoire, la méthodologie comporte deux phases : la « saturation » du terrain par l'accumulation de matériaux, puis le tri et le rejet des éléments jugés secondaires par rapport à l'objet de recherche (Praquin, 2006).

Les discours sont constitués majoritairement des échanges épistolaires entre les directions et indiquent les orientations à donner à l'organisation du Crédit Lyonnais. Ces courriers constituent donc une source importante de compréhension des problèmes de gestion de la banque dans son développement. Ils nécessitent de prendre en compte la subjectivité de leur rédacteur (statut et rôle du rédacteur et de son ou ses destinataires, la position dans la hiérarchie sociale de l'époque, le degré de responsabilité du poste). Il faut avoir en tête que certains éléments liés à la personnalité et aux rapports interpersonnels ne sont pas décelables par le chercheur alors qu'ils influencent pourtant le contenu du discours. Autrement dit, l'écueil méthodologique est ici intrinsèque ; l'interprétation ne réside pas seulement dans la conservation ou l'exclusion de l'archive, mais aussi dans la portée symbolique que nous lui donnons en la considérant comme un fragment de représentation des idéaux que nous cherchons à identifier.

Concernant l'identification des idéaux (conception du marché) nous nous appuyerons sur les résultats de travaux récents (Praquin, 2006). Par ailleurs, à partir du substrat des infrastructures techniques et de la subjectivité inhérente aux échanges épistolaires, nous tenterons de produire un certain nombre de représentations des idéaux à l'œuvre au sein du Crédit Lyonnais. Afin d'éviter une forme de surinterprétation ces idéaux seront principalement évoqués « en creux » par deux modes de représentation couramment utilisés en histoire : la recherche des moments de discontinuité et d'existence de cycles.

Différents indices peuvent traduire la discontinuité : un changement de direction et un nouveau mode d'organisation, l'existence de contradictions entre l'application de procédures techniques et les discours s'y référant, etc. Le cycle vient supporter cette discontinuité ; il peut marquer le début et la fin entre deux discontinuités [i.e. : deux changements de direction] mais

il peut également être le fruit d'une adaptation à un nouvel environnement : effet de taille du Crédit Lyonnais, changement de législation, récession ou croissance économique,... Conformément au cadre théorique, la difficulté résidera dans l'interprétation à donner à cette discontinuité ou à ce cycle ; leur existence est-elle due à un changement d'idéal ou à une adaptation à une réalité matérielle et tangible ?

Collecte de données

La recherche s'effectue principalement sur la base des rapports ou de la correspondance.

Ce qui est important passe principalement par le canal écrit (au moins jusqu'au début du 20^e siècle). Cette hypothèse est valable dans ce contexte historique : diffusion du téléphone tardive (≈ 1890-1900), télégraphe peu utile, dissémination des agences du CL sur le territoire français et à l'étranger. Dans la banque, la gestion est centralisée (Praquin, 2006). Elle nécessite donc une remontée incessante de l'information. La gouvernance est donc une gouvernance active au quotidien et pas seulement stratégique.

La période couverte par ces archives court de 1863 à 1914. La méthode est fondée sur l'analyse de données d'archives disponibles au fond du Crédit Lyonnais. Le matériau recueilli est constitué de documents permettant d'identifier les éléments marqueurs de la structuration du marketing au Crédit Lyonnais :

- o Termes qualifiant le client
- o Modalités de traitement des clients (lettres de réclamation, réponses aux demandes de crédit)
- o Critères d'ouverture des agences bancaires/bureaux saisonniers
- o Evolution de l'offre bancaire (chèques, traites, tarification)
- o Analyse des modes de communication de la banque (salons, mécénat, publicité)

A partir des fonds précités, une première étape exploratoire a permis de définir une ébauche de table de correspondance a été réalisée entre les marqueurs marketing recherchés et le descriptif de l'archive afin de faciliter la recherche.

	Mots-clés correspondants dans la base
Marketing	Statistiques, publicité, enquête, renseignements commerciaux, création, articles de presse, clients favorisés, goliath, information, fonder une agence, tarifs, entrées, journal d'informations économiques, relations publiques.

Résultats et analyse

Une banque solidaire dans « sa » société

A diverses reprises, il apparaît dans les échanges entre la direction de Lyon et les agences des références à des actions de « solidarité » en faveur de populations ciblées. Il s'agit principalement de soutenir la récolte de fonds par des organisations en leur accordant un appui logistique ou en communiquant sur l'opération.

Encadré 1- Extraits d'archives 062AH3

- Lyon à toutes les agences, le 28 avril 1877

Exposition au profit de la société de secours des ouvriers sans travail- vente de cartes dans les banques

Circulaire de l'agence de Genève : « souscription en faveur des inondés de Szegedin » (Hongrie) - Lyon le 20 Mars 1879

« Le Comité de Paris de la Société des Chemins de fer autrichiens a pris l'initiative d'une souscription en faveur des inondés de Szegedin (Hongrie). Sur sa demande nous avons consenti à ce que les caisses de tous nos sièges de France et de l'étranger fussent ouvertes au soulagement de cette grande infortune. Nous vous autorisons donc à recevoir sans frais les offrandes qui pourraient vous être faites dans ce but, et vous voudrez bien en créditer la succursale de Paris. »

On observe cependant un engagement différencié selon les populations ciblées et les enjeux politiques qui y sont liés. Ainsi, le refus de soutenir « les affamés d'Anatolie » est justifié par le refus opposé par le Ministre de l'Intérieur français. L'idéal de solidarité est donc dépendant des contingences politiques et des réseaux de relation dans lesquels sont insérés les dirigeants de l'entreprise.

Encadré 2- Extraits d'archives 062AH3

Loterie ottomane au profit des affamés de l'Anatolie

Lyon le 30 juillet 1880, de M.Letourneux (directeur de la direction de Lyon- siège du Crédit Lyonnais

« Il ne nous est pas possible de nous charger du placement des billets de cette loterie avant d'avoir obtenu l'autorisation du gouvernement. Nous avons fait une demande dans ce but au Ministre de l'Intérieur et nous attendons une solution. Dès qu'elle nous sera connue, nous vous en informerons et vous transmettrons les instructions nécessaires, mais nous vous prions, chers messieurs, de vouloir bien jusque là surseoir, à toute démarche à propos de cette œuvre. »

6 août 1880

Refus du ministre, donc demande à l'agence de Constantinople de gérer sa loterie seule.

Gestion du réseau

Coopération ou compétition avec les autres banques relativement à une zone de chalandise

Durant cette période, le terme de « rayon » qualifie la zone de chalandise ou le périmètre d'action de chaque direction régionale et de ses succursales.

Les relations au sein des « rayons » entre agences du Crédit Lyonnais et avec les banques concurrentes qui semblaient régies par des rapports interpersonnels sont amenées à être normalisées et rationalisées par des instructions rappelant à l'ordre les directeurs régionaux.

Encadré 3- Extraits d'archives 062AH3

23/09/1879- Instruction du siège de Lyon aux agences régionales

Recouvrement- Relations directe avec les banquiers de province – rayons d'encaissement

Courrier de M.Letourneux et Bethenod (30/09/1879) pour préciser le contenu de la circulaire

Définition des « zones de chalandise », pour éviter les concurrences entre agences.

« ..vous rappelez que vous ne deviez pas prendre l'initiative de remise qui vous mettez à découvert avec eux (les banquiers en dehors de votre rayon).

Il est évident que vous ne sauriez refuser d'ouvrir des comptes à ceux qui désireraient en avoir un chez vous, mais alors vous devez **vous borner à couvrir ces correspondants à réception de leurs remises s'ils jouissent d'un bon crédit, ou après encaissement s'ils ne vous inspirent pas une entière confiance.**

Dans le cas où les banquiers avec lesquels vous vous trouverez ainsi en relations seraient dans une ville où le Crédit Lyonnais a un siège, vous devrez avoir soin de ne pas leur remettre de leur direct, car nous considérons que l'ont fait à une agence un tort moral assez considérable en la privant des encaissements sur sa propre place, pour en charger des concurrents.

Vous aurez toujours la facilité de couvrir ces correspondants par un chèque sur l'Agence du Crédit Lyonnais.

Nous joignons inclus pour votre gouverne un Etat Général indiquant le Rayon d'encaissement attribué à chacune de nos Agences Régionales.»

Suite à faux en écriture de commerce, la direction rappelle les règles de gestion des relations avec les clients n'appartenant pas à la zone, redéfinie ici comme « la limite du champs d'action » « exploitable car contrôlable » (cf. encadré 4). La règle devient plus contraignante et surtout doit être appliquée sous peine de sanction.

Encadré 4- Extraits d'archives 062AH3

Lyon le 20 1880 – De la direction de Lyon aux agences- Signé par M. Letourneur

« Nous voyons là une occasion de rappeler à votre souvenir nos instructions passées à l'égard des relations que vous pouvez être tentés d'ouvrir avec des clients domiciliés en dehors de votre rayon. Ce

n'est pas seulement au point de vue des recouvrements qu'un rayon a été attribué à chacune de nos agences. Il doit marquer aussi la limite de votre champ d'action.

Là seulement vous devez exploiter, parce que là seulement vous pouvez surveiller. Voilà le programme a sa vraie raison d'être.

Nous admettons évidemment des exceptions comprenant que vous ne puissiez opposer un refus au Client qui, sans initiative aucune de votre part, ferait choix spontanément de votre agence pour traiter tout ou partie de ses opérations de Banque mais encore faut-il que ce soit dans des conditions parfaitement définies [...]. Mais, cette exception admise, notre désir est que vous ne vous écartiez en rien de la ligne de conduite qui vous est tracée, soit qu'il s'agisse de compte courant, soit à plus forte raison qu'il s'agit de négociations au comptant [...]. Nous sommes persuadés qu'il n'est pas nécessaire d'entrer plus avant dans l'explication des périls que vous courriez en ne respectant pas notre programme et qu'il nous suffit d'appeler sur lui votre plus sérieuse attention. »

Ainsi, d'une souplesse relative inhérente à des relations interpersonnelles que les directeurs de région ou d'agences locales pouvaient avoir, on observe une volonté de la direction de rationaliser les comportements à l'égard des concurrents et des clients. L'objectif est de maximiser la sécurité des transactions et de renforcer le réseau dans son ensemble aux dépens éventuels d'intérêts locaux de certaines agences. Dès lors, d'une gestion localisée des relations avec les acteurs locaux, la banque évolue vers une gestion globale et plus systématisée. Cela se traduit par la définition de critères permettant de sélectionner les acteurs avec lesquels une agence peut échanger.

Ces critères sont cependant encore assez lâches puisqu'ils reposent sur le jugement des directeurs de ce que signifie « un bon crédit » ou « une entière confiance » (cf. encadré 4).

Définition des relations avec les clients

Au fil des circulaires et des courriers, émerge une définition de plus en plus précise du « bon » et du « mauvais » client.

Le bon client serait celui qui réside dans le « rayon » de l'agence (cf. encadré 6), « est connu, et présente une moralité d'une solvabilité suffisante » (cf. encadré 5). La notoriété est liée au statut social de la personne considérée « maison bien connue » ou comme étant de « tout premier ordre ». La suspicion a priori est de mise et le directeur d'agence doit s'engager par sa signature quand il s'agit d'un client extérieur (cf. encadré 6).

La sécurité des transactions légitime la mise en place d'une politique différenciée selon la clientèle.

Encadré 5- Extraits d'archives 062AH3

Lyon 13 janvier 1881 de Letourneur aux agences

Suite à titres falsifiés et agence de Paris victime de cela

« Nous ne saurions prendre trop de précautions à cet égard, non seulement pour les titres de rente italienne, mais pour tous les autres titres qui peuvent vous être livrés. Nous laissons à votre propre initiative le choix des mesures qui vous sembleraient utiles, mais nous vous recommandons de ne recevoir de titres que **de clients bien connus et présentant une moralité d'une solvabilité suffisante.**

Pour qu'un client soit considéré comme étant connu de vous, il ne suffit pas, bien entendu, qu'il ait un compte de Dépôt chez vous, il faut aussi, que sa notoriété soit bien établie pour vous garantir contre les suites des opérations conférant à votre entreprise.

Nous comptons, chers Messieurs, sur votre prudence et sur vos services pour mettre à profit notre avis, en prenant vos dispositions pour échapper à toute surprise de cette nature. »

Encadré 6 - Extraits d'archives 062AH3

Lyon le 20 octobre 1880 – directions aux agences- Letourneur

Relations étrangères du rayon

« Il est nécessaire que vous compreniez toujours pour quelle raison un client porte sa préférence sur un Siège éloigné de son domicile plutôt que sur celui qui est le plus rapproché, et, cela va sans dire, que vous reconnaissiez le bien fondé de ces raisons. Il est nécessaire aussi que le compte que vous ouvrirez à ce client ne soit pas de nature à sortir jamais des bornes d'une sécurité absolue. Aussi ne consentirez vous jamais de découvert même temporaire, à moins qu'il ne s'agisse **d'une maison de tout premier ordre.**

Mais, cette exception admise, notre désir est que vous ne vous écartiez en rien de la ligne de conduite qui vous est tracée, soit qu'il s'agisse de compte courant, soit à plus forte raison qu'il s'agit de négociations au comptant.

Nous profitons également de cette circonstance pour vous recommander de nouveau tout particulièrement de ne jamais escompter à une personne qui n'est pas parfaitement connue de nous comme jouissant d'une réputation bien notoire de moralité, des effets déjà acceptés que vous seriez tentés d'accueillir sur la vue de la signature de l'accepteur et d'une façon générale de vous charger autant que possible de signer vous-même toutes acceptations lorsque le crédit de votre cédant n'est pas de premier ordre. »

En revanche, les clients de premier ordre ou « de premier choix capable de comprendre et apprécier [des bulletins financiers] » ont accès à des avantages spécifiques : information hebdomadaire sur les activités financières et rapport de l'assemblée générale (cf. encadré 7).

Encadré 7- Extraits d'archives 062AH3

28/01/1880 Bulletin hebdomadaire

« Il est entendu que vous n'enverrez ces bulletins qu'à **une clientèle de choix, capable de les comprendre et de les apprécier.** C'est à vous à préparer vos listes et à les remanier constamment pour les améliorer et les

compléter. Il faut vous servir de vos bulletins non seulement pour satisfaire votre clientèle mais encore pour la développer et pour provoquer des ordres. Nous recommandons à votre attention toute spéciale le choix des noms qui figureront dans votre liste. »

Lyon le 20 avril 1880

Rapport de l'assemblée générale des actionnaires

A diffuser largement au sein des directions régionales afin de conquérir de nouveaux clients.

« Nous avons augmenté les quantités que vous nous avez fixé afin de vous permettre de distribuer largement le compte rendu. Nous désirons lui donner la plus grande publicité possible et nous engageons, chers messieurs, **à le répandre à profusion en l'adressant à toutes les personnes de votre région que vous voudriez pouvoir compter dans votre clientèle.** »

L'entreprise adapte son offre selon les clients mais aussi selon la saisonnalité de la demande.

Ainsi des bureaux dits « intermittents » sont localisés dans les zones de villégiatures et permettent de maintenir le lien avec les clients privilégiés de la banque.

Enfin, la performance des actions auprès de la clientèle se définit en termes de souscriptions de titres. Pour atteindre un tel objectif des actions de valorisation des taux des bons est offerte et une politique de promotion est organisée (cf. encadré 8).

Encadré 8- Extrait d'archives 062AH321

De la direction Lyon aux agences/ de Letourneur suite au courrier du 1^{er} mai 1880 annonçant hausse des taux - juillet 1880

« ..de la publicité dans les journaux de votre région par des annonces qui devront être reproduites pendant un certain temps.[..]..afficher dans vos bureaux et vos vitrines des tableaux indiquant les nouveaux taux d'une manière très apparente.[..]. Nous vous tiendrons compte de tous les frais et débours occasionnés par cette publicité. **Nous comptons, chers messieurs, sur votre concours empressés et vous remercions à l'avance de tout ce que vous ferez pour obtenir les résultats que nous avons en vue.** »

Modalités de la communication interne

Avec le même souci d'assurer la sécurité des transactions, et dans la mesure où tous les échanges dépendent de la transmission de courrier dont les transferts ne sont pas sécurisés, la direction a mis en place des procédures de communication interne très précises. Elles consistent, pour les correspondances stratégiques, à utiliser des pseudos de même que des

phrases « types » renouvelés régulièrement. Cette codification des messages ne doit être aucunement diffusées en dehors des directions. Par exemple, toute information devant être transmise aux employés devra être traduite pour éviter que des personnes puissent avoir les clés de traduction des « pseudos » contenus dans des registres nommés «volumes » (cf. encadré 9).

Encadré 8- Extraits d'archives 062AH3

Lyon 13 octobre 1880

Demande de mise à jour des pseudonymes et phrases utiles dans les volumes/ nom des principales maisons de banque et de commerce du rayon de l'agence

8 mars 1881 de la direction de Lyon aux agences

Comment confirmer les dépêches

« Il va sans dire que nos volumes doivent toujours être tenus sous clef, à la disposition du directeur seul et des fondés de pouvoirs spécialement autorisés à s'en servir et à ouvrir la dépêche. Quant au chiffre de contrôle, nous vous rappelons que le directeur et le sous-directeur seuls doivent en avoir connaissance. »

Actions de communication externe

En dehors des actions locales promotionnelles évoquées ci-dessous, le Crédit Lyonnais participe régulièrement aux salons et expositions universelles (Paris, 1900 ; Bruxelles, 1910 ; Exposition internationale de Turin en 1911). Ces actions s'inscrivent dans la politique de conquête et de développement de la clientèle professionnelle et internationale. Il s'agit aussi de contrer la politique commerciale agressive des concurrents (cf. encadré 9). Par ailleurs, des avantages sont proposés aux clients du Crédit Lyonnais à cette occasion : par exemple, des cartes d'accès à l'exposition. Enfin, certaines catégories de clientèles professionnelles sont ciblées (Courrier de M. Blondin à M. Georges Berger DG de l'exploitation de l'exposition générale, 2 juillet 1888 : demande d'autorisation d'exposition de coffre-fort qui accueilleraient des objets précieux la nuit suite à une « demande expresse des pêches et chasse »).

Encadré 9- Extrait d'archive 98AH266

Courriers envoyés aux trésoriers de tous les comités

« ...occasion d'ouvrir des comptes auprès des comités d'administration des diverses classes de l'exposition de 1889. [...] offre d'une rémunération des comptes de ½ % intérêt plus rémunérateur et plus alléchant..

« j'ai écrit à cet effet à M. Monthier s chef de la section française pour lui demander le volume contenant les noms et adresses des présidents et trésoriers de tous les comités. J'ai l'intention de leur adresser la lettre d'offre dont le projet se trouve si joint »

« le bureau de paris est disposé à faire des conditions spéciales d'encaissement afin de lutter victorieusement contre celles que ne manqueront pas de faire très basses les deux maisons de banque citées plus haut (comptoir d'escompte et maison d'Offroy Foucher)

Les supports de communication sont variables : stands d'information, partenariat avec des entreprises de coffre-fort, affichage de photos du sièges, distribution de brochures et notices.

Relations avec la presse : de la plus grande prudence à la gestion des relations presse

L'étude des courriers échangés entre les directeurs et les responsables de presse permettent de noter une évolution dans la gestion des relations presse (*cf.* encadré 10).

Encadré 10- Extrait d'archive 98AH266

Du refus de collaborer avec la presse....

Courrier de M.Ferrouillat au Lyon Républicain- 18/9/1880

Courrier refusant au journal la publication d'un bulletin de bourse concernant le CL aux motifs

« Mon conseil a trouvé en effet que ne nous étant jamais inféodé à aucun journal il nous convenait de conserver cette attitude »

Note pour Mr Caband Secrétaire général à propos du journal espagnol Nueva espana 30 mai 1902

Refus de payer des articles élogieux proposés par le journal Nueva espana sur les administrateurs du CL.

A l'acceptation d'interlocuteurs privilégiés de certains journaux....

Parce qu'ils sont des professionnels de la finance et peuvent promouvoir l'image de la banque...

Courrier du directeur du Lyon républicain M.Auguste Ferrouillat à l'intention de M. le Baron Brincard¹, 27 novembre 1906

« Nous vous remercions d'offrir le meilleur accueil au nouveau rédacteur de la partie financière qui est en situation de concourir puissamment au succès des entreprises dont il s'occupera »

¹ Epoux de Marie-Thérèse Germain (1875-1935) fille d'Henri Germain, fondateur du Crédit lyonnais. Il est nommé administrateur en 1898, puis associé en 1899. Il mène alors des missions de contrôle au sein de l'établissement. À la fin de 1919, c'est à son instigation que le Crédit Lyonnais crée une direction du personnel, directement rattachée à la direction générale et compétente pour toutes les questions d'administration et d'organisation. Il institue une caisse des retraites du personnel, destinée à remplacer l'ancien système de prévoyance et assurer une retraite à tous les collaborateurs de la banque à partir de 60 ans. Georges Brincard devient président du Crédit lyonnais en 1922 et reste à ce poste jusqu'en 1945.

Courrier du Baron à M. Bethenot de la Dir Générale 28/11/06

Cela ne le concerne pas vraiment demande de répondre

Réponse de Bethenot le 4/12/1906

Changement du Lyon républicain, M. Lavigerie intermédiaire ne travaille plus pour eux donc il faut passer directement par le responsable financier du journal

Courrier de la DG 29/11/06

Très bon contact avec M.Ferrouillat à maintenir

Courrier de Brincard à Bethenot le 30/11/06

Remercier le journal du courrier en disant que les relations se font par l'intermédiaire de celui qui a fait la publicité financière

...Parce qu'ils sont du même bord politique

Courrier de la direction de Grenoble à l'administration de l'agence de Grenoble

23 juin 1908 de M.Belmond

« ..renseignements sur l'équipe dirigeante du journal la République de l'Isère pour s'assurer que celle-ci est du même bord politique ».

Courrier de l'agence de Grenoble 6 juin 1908

« D'après les renseignements que vous nous donnez sur les personnes notables de ce journal et la participation prise comme actionnaires par un certain nombre de vos bons clients, nous vous autorisons à accueillir la demande qui vous a été adressée pour la publication de nos bilans mensuels au prix de 180 f par an à forfait »

ou sont dans le réseau social des clients « influents ».

Réponse de la DG de Lyon à l'agence de Grenoble le 20 juin 1908

« Il existe déjà de la pub faite au sein du petit dauphinois pour 231 francs : cela suffit. »

Sauf si « avez-vous des raisons suffisantes pour lui donner satisfaction ? Y-a-t-il dans son administration des personnes influentes que vous avez intérêt à ménager ? Veuillez nous en dire les noms et nous verrons d'après vos explications ce qu'il y a lieu de décider ».

Par ailleurs, la banque est plutôt réticente à communiquer au travers d'insertion publicitaire tous azimuts et cible très précisément ses actions. Ainsi, une série de courriers entre 1906 et 1913 indiquent le refus d'insertions publicitaires de la banque au motif que le retour sur investissement ne le justifie pas. Les journaux présentent l'argument de relations d'affaires (journaux clients du CL) pour motiver l'achat d'espaces par la banque. Cette dernière ne semble pas céder à ce type de pression.

Analyse des idéaux et des techniques

Deux cycles peuvent être identifiés. Le premier concerne la période de développement du réseau d'agences du Crédit Lyonnais. Durant cette phase, l'objectif est de contrôler le fonctionnement du réseau et de normaliser les relations entre agences au sein du réseau, avec les autres banques (partenaires devenant concurrentes) et avec les clients (bons ou mauvais ; locaux ou étrangers au rayon). Des techniques sont alors plus ou moins formalisées pour institutionnaliser les pratiques : définition stricte du rayon des agences, définition du bon client, définition d'un langage secret pour communiquer en interne. La justification de ces choix sont souvent moraux (un bon client a une moralité, ou une solvabilité morale) et en appelle à la responsabilité « morale » des directeurs d'agence pour limiter les risques des transactions. La moralité légitime la discrimination qui s'opère ainsi entre les actions de solidarité et le choix des clients, des journaux ou des relations avec les banques habituellement partenaires devenues concurrentes avec le développement du réseau.

Dans une seconde période, les idéaux sont ceux de la conquête et du leadership. Il s'agit de conquérir de nouveaux marchés étrangers, de nouveaux clients professionnels ou de premier ordre. Pour cela, l'insertion dans des réseaux sociaux influents est devenu un moyen « honorable ». Enfin, les techniques de communication sont développées ainsi que les actions relationnelles à l'égard des « bons » clients.

	1864-1882	1882-1914
Idéaux	Moralité – Sécurité – Classe sociale	Conquête - Leadership
Discours	Bon client- Contrôle – Maison de premier ordre	Guerrier - Persuasif
Techniques	Solvabilité, la valeur de l'échange dépend du statut social du client, codes secrets, absence de publicité externe, définition du rayon d'action des directions régionales	Insertion dans le réseau social, médiatique et politique Actions de communication : participation à des salons, actions promotionnelles et publicitaires

Discussion et conclusion

L'analyse de l'évolution de la politique d'échange du Crédit Lyonnais au travers de l'analyse d'archives offre un panorama utile à l'interrogation des chercheurs inscrits dans une démarche SD logic de compréhension de la construction des marchés (Penaloza et Venkatesh, 2006).

En effet, le premier élément que nous pouvons retirer de cette analyse est que l'échange au sein de la banque est depuis le début de son histoire lié et fortement encastré dans le système social dans lequel il évolue. Durant cette époque, la place dans la hiérarchie sociale du client était essentielle et déterminait la nature de la relation établie avec celui-ci.

Ainsi, selon que le client soit « bon » ou « mauvais » (en 1880), les offres sont plus ou moins sophistiquées et répondent aux exigences du client. Ainsi, si dans le cas d'un client de premier ordre, une solution adaptée est recherchée, dans le cas d'un client méconnu, l'offre de service sera minimale. Il n'y a donc pas de prix mais bien une variation de la valeur proposée du service selon les situations (ce qui correspond aux définitions suggérées par Vargo et Lusch, 2004). En revanche, en ce qui concerne les « titres » ou produits financiers, la notion de prix semble adaptée pour qualifier la valeur offerte ou proposée sur le marché.

Par ailleurs, la gestion des relations avec les parties prenantes s'inscrit dans un dialogue permanent. La direction de l'entreprise construit avec elles la valeur de son activité. Par exemple, le changement à l'égard de la presse traduit la volonté de la direction de bénéficier de l'appui de celle-ci pour valoriser son image sur le marché. Cela s'exprime aussi dans le choix de traiter ou non avec des clients selon leur réseau social. On retrouve ici la notion de co-création de valeur entre le réseau de l'entreprise et celui du client (Vargo, 2008).

Finalement, l'analyse de l'histoire ancienne d'une entreprise de services, met en perspective les enjeux du courant SD logic. Il nous semble à la lumière de cette analyse que plus qu'une remise en question de concepts (système complexe versus équilibre des marchés, concepts déjà longuement remis en question et discutés), les interrogations initiées par les chercheurs du courant SD logic offre aux chercheurs l'occasion de concevoir de manière dynamique les concepts marketing en déconstruisant les processus sociaux et culturels sous jacents au développement des techniques marketing. Ainsi, comme le soulignent Penaloza et Venkatesch (2006), il s'agit plus de comprendre et déconstruire les processus sociaux, culturels et historiques à l'œuvre. Que signifie segmenter ? Quels sont les mécanismes sous jacents à la sélection de la clientèle à l'œuvre ? Comment se construisent les modalités de gestion de la relation avec les clients ? Pourquoi tels ou tels canaux sont-ils considérés plus pertinents pour communiquer ?

On voit bien qu'au-delà des méthodes dites rationnelles, ce sont des choix politiques, sociaux et parfois idéologiques qui sont à l'œuvre.

L'approche réflexive du marketing proposée offre une lecture particulière soulignant que les choix de techniques marketing ne sont pas neutres et uniquement guidés par la performance mais sont inscrits dans un réseau de relations sociales et aussi dans un cadre d'idéaux auxquels croient les dirigeants.

La limite de l'exercice réside dans l'absence de comparaison avec d'autres archives et dans la nature interprétative des données d'archives.

Son apport principal est de suggérer aux chercheurs et aux praticiens en marketing une démarche concrète pour comprendre le processus de construction des techniques marketing et d'envisager le sens que revêtent ces choix dits rationnels ou performants pour les diverses parties prenantes qui composent le marché. Cet aspect est important dans le contexte actuel de demande de responsabilité des acteurs du marché.

Références bibliographiques

- Arnould, Eric J., Price, Linda L. and Malshe, Avinash (2006), Toward A Cultural Resource-Based Theory Of The Customer, in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, pp. 91–104. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Ballantyne, David and Varey, Richard J. (2006), Introducing a Dialogical Orientation to the Service-Dominant Logic of Marketing, in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, pp. 224–35. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Goody J. (1986), *The Logic of Writing and the Organization of Society*, Cambridge University Press.
- Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000), The Process of Rationalisation : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies, *Organization Studies*, 21(4), p. 697-720.
- Kallinikos J. (1996), *Technology and Society: Interdisciplinary Studies in Formal Organization*, Accedo.
- Layton Roger A. (2008), The Search for a Dominant Logic: A Macromarketing Perspective *Journal of Macromarketing*, 28; 215.
- Peñaloza Lisa and Venkatesh Alladi (2006), Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets, *Marketing Theory* 2006; 6; 299.
- Praquin Nicolas (2006), L'analyse du risque au Crédit Lyonnais : l'utilisation de tableaux de retraitements comptables (1871-1919), *Finances-Contrôle-Stratégie*, vol. 9, n° 4 déc.
- Vargo Stephen L. (2008), Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives *Journal of Service Research* 2008; 11; 211
- Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004a), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing* 68(1): 1–17.
- Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004b), The Four Services Marketing Myths: Remnants from a Manufacturing Model, *Journal of Service Research* 6(4): 324–35.
- Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2006), Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be, in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-*

Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions, pp. 43–56. Armonk, NY:
ME Sharpe.

Vargo, Stephen L. and Morgan, Fred W. (2005), An Historical Reexamination of the
Nature of Exchange: The Service-Dominant Perspective, *Journal of Macromarketing*
25(1): 42–53.