INSTITUT CHOISEUL • Observatoire B2V des Mémoires

RÉINVENTER LA RELATION CLIENT À L'AUNE DE LA MÉMOIRE

SÉQUENCE 1 - Septembre 2025

Avec le soutien de

EUROGROUP CONSULTING
Leading positive transformation

L'ŒIL DES EXPERTS

NICOLAS BARTEL
(Eurogroup Consulting)

PIERRE VOLLE
(Université Paris-Dauphine-PSL)

Pourquoi s'interroger sur la place de la mémoire dans le cadre de la relation client ?

En effet, l'enjeu affiché par les fonctions marketing et commerciale réside principalement dans la valorisation des données au service d'une consolidation de la relation client et plus récemment, d'une amélioration de l'expérience client. Les grandes manœuvres en cours autour du déploiement de l'IA dans les centres de contact ne démentent pas cette tendance de fond.

Ce serait donc par une historisation toujours plus fine de la donnée client (identité, achats, centres d'intérêt, clics…) que l'entreprise parviendrait non seulement à adapter et personnaliser ses offres actuelles, mais aussi à anticiper leurs développements futurs. Et force est de constater que les pratiques de management de la donnée sont bien mieux outillées, professionnalisées et généralisées qu'il y a plusieurs décennies. Portée par l'insolente réussite des géants du numérique, l'idée que la donnée client est vitale pour assurer le développement et la croissance des organisations ne fait plus débat.

Pour autant, cette obsession assumée des fonctions marketing et commerciale pour la donnée constitue-t-elle une véritable approche mémorielle de leur activité ? Ne pourrait-on pas même percevoir dans cette accumulation des données une manière de désinvestir l'histoire, le narratif de la marque, du produit et de l'entreprise au profit d'une vision analytique chiffrée et objective, mais peut être aussi incomplète et biaisée ?

Si intuitivement, le marketing et le commercial sont les deux fonctions de l'entreprise dont les missions premières sont d'entretenir le patrimoine historique et mémoriel des produits qu'elle met sur le marché et des clients qu'elle sert, la réalité s'avère plus nuancée. Tout d'abord la notion patrimoniale n'est pas systématiquement intégrée au sein des directions marketing et, à l'exception notable des industries du luxe, la gestion de la mémoire se limite le plus souvent à une historisation de la donnée qui ne dépasse les 3 ans… Parfois même l'année en cours… Le goût pour l'actualisation (des études, des campagnes, des projets…) l'emporte sur une gestion patrimoniale pourtant nécessaire au développement d'une marque dans la durée.

Nous retrouvons une tendance à peu près identique au niveau des directions commerciales et plus particulièrement au niveau de la gestion des grands comptes. Malgré un outillage toujours plus sophistiqué, la « connaissance » client est mise au service de l'exercice de prévision/prédiction, sans intégrer un narratif plus stratégique qui se nourrirait des victoires (et défaites) passées et, de manière plus large, de ce dont la relation client s'est construite et transformée au fil des ans.

Nous préconisons une approche élargie qui va au-delà des boucles récursives « données (client) ⇔ réponses (de l'entreprise) », c'est-à-dire une approche où la donnée historisée constitue seulement une condition nécessaire pour déployer l'ensemble des processus qui requièrent une certaine mémoire (l'envoi d'un message commercial quelques semaines avant la date anniversaire d'un contrat, par exemple).

Cette approche élargie de la mémoire des marques et des relations commerciales fait de la donnée un ingrédient nécessaire mais non suffisant d'une recette plus sophistiquée. Une recette qui intègre pleinement le passé de l'entreprise, son héritage, son identité et ses valeurs, son histoire et ses histoires… Ce qu'elle a de singulier.

L'intégration de la mémoire n'est pas réservée aux marques patrimoniales, encore moins aux marques du luxe. De fait,

toute entreprise peut intégrer dans sa marque et dans ses relations commerciales un « history telling » qui résonne à l'esprit et au cœur des clients actuels et futurs. On pense ici à des entreprises comme Disney, Mercedes-Benz et BMW, Microsoft et IBM ou encore Nike et Coca-Cola qui, d'après une étude récente [1], mettent particulièrement en avant des éléments historiques ou nostalgiques dans leur communication relationnelle via les réseaux sociaux.

Pour éviter l'écueil qui consiste à rester dans un registre passéiste, les marques devront relever le défi de combiner narration et relation, histoires et données. Si la mémoire peut nourrir la marque et la relation commerciale, cette approche ne devient véritablement pertinente que lorsque les références au passé sont conjuguées au présent, lorsque les narrations résonnent avec les préoccupations actuelles des clients… Telles que révélées par les données. En suivant ces quelques principes, la mémoire peut rapidement devenir un levier stratégique pour les directions marketing et commerciales.

(1) The Heritage Gap - The Launch of the Brand Heritage Index, History Factory, 2024