

L'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève

Ses fondateurs et partenaires

- Aéroport International de Genève
- Caterpillar Overseas SA
- Citroën Suisse
- Edipresse publications SA
- Groupe PP Holding
- Hewlett Packard
- Migros Genève
- Nestlé Suisse
- Richemont International SA
- Sanofi/Aventis Suisse
- Société Générale de Surveillance
- Serono International S.A.
- Union Bancaire Privée
- Baume & Mercier

Son rôle et son fonctionnement

- Observer les mutations sociales et leurs enjeux commerciaux par la réalisation de "recherches-actions" conduites par des chercheurs et des étudiants ; en diffuser les conclusions.
- Analyser les mutations de la vente, de la communication et des stratégies du Marketing par des recherches dirigées par le Professeur Bergadaà.
- Innover en matière de développement et de transfert de connaissances, car la mondialisation et les nouvelles techniques de communication remettent en question les systèmes traditionnels de formation.
- Concevoir ses manifestations, comme des espaces de rencontre, de dialogue et d'action, pour les étudiants de l'Université et les acteurs du monde économique et social.
- Inscrire ses réflexions et ses actions dans le souci d'une mise en œuvre pragmatique de l'éthique intellectuelle, sociale et managériale.

Depuis 1998, le comité de pilotage de l'OVSM, composé du professeur Bergadaà, de dirigeants d'entreprises et d'assistants de recherche, définit le programme des activités et le thème des travaux de recherche

RESUME

Le 15 juin 2006, l'Observatoire de Vente et Stratégies Marketing de Genève a organisé sa journée annuelle de prospective sur le thème :

La proximité au lieu de vente : comment implique-t-elle le client ?

Ce thème spécifique a été sélectionné par les membres du Comité de Pilotage de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing, dans le cadre des axes fondateurs de nos recherches. Ces axes d'investigation sont :

- 1) La personne (acheteur comme professionnel) : ses relations aux autres, ses craintes et ses espoirs, sa relation aux métiers commerciaux, son attitude à l'égard de la vie en général.
- 2) Les métiers commerciaux : les objectifs de la vente, la perspective temporelle des actions, le vécu au quotidien, l'interface de vente.
- 3) L'entreprise et la vente : la place occupée par la fonction vente en tant que vitrine de l'entreprise ou comme relais privilégié d'un Customer Relationship Management (CRM) efficient.
- 4) La mutation des métiers : la perception aval autant qu'amont, et son vécu vis-à-vis de l'organisation, des clients et des collaborateurs.
- 5) Les challenges du futur : le pouvoir relatif du client, de la direction et de la vente, la mise en œuvre de la "proximité client", une éthique pour le futur.

Cette réflexion prospective soulève des questions fondamentales et indique des voies d'action pour l'avenir, aux niveaux stratégiques et organisationnels. Son déroulement complet est le suivant :

- Quinze étudiants de l'OVSM réalisent durant trois mois une enquête sur le terrain en allant interroger des dirigeants d'entreprises et des consommateurs de secteurs distincts afin de comprendre le sens de l'évolution et des mutations auxquelles ces entreprises sont aujourd'hui confrontées. Une série d'ateliers de travail permet de guider ce travail par une démarche scientifique rigoureuse.
- L'analyse de contenu de ces interviews, les observations de terrain et l'analyse des données secondaires disponibles, permettent aux étudiants-enquêteurs de réaliser une série de cas déclinant spécifiquement les mutations et changements en action dans les secteurs de notre panel.
- Des travaux en ateliers avec les dirigeants de ces entreprises permettent régulièrement d'approfondir les thèmes d'investigation et de proposer des voies d'actions.
- Durant la séance plénière finale, les participants confrontent leurs opinions, et la journée se conclut par des propositions consensuelles.
- Le présent rapport est rédigé et transmis à tous les experts ayant participé à cette journée.
- Ce rapport donne lieu, chaque année, à des articles qui sont publiés dans des revues scientifiques, concrétisant le partenariat monde académique/monde économique de l'OVSM et assurant ainsi la promotion de ses travaux.
- Ce rapport définit également les axes de recherche et de pédagogie qui sont mis en œuvre au cours de l'année suivante avec le concours d'étudiants de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève.

TABLE DES MATIERES

1. Introduction	1
2. Le modèle générique de recherche	3
2.1 Un contexte en mutation	4
2.2 La recherche 2006-2007 : le concept de proximité	6
2.3 La proximité du point de vue du client	7
2.4 La proposition OVSM 2006	8
3. Le déroulement de la recherche	10
3.1 La recherche d'une pensée prospective	11
3.2 Le choix des situations d'achat	13
3.3 Les enquêtes	13
3.4 La validation des résultats	13
4. Les résultats de la recherche	15
4.1 Le cas des médicaments en libre service	16
4.2 Le cas du vin	20
4.3 Le cas des voyages de courte durée	24
4.4 Le cas de la presse hebdomadaire	28
4.5 Le cas du pain	31
5. La validation des propositions	35
5.1 Vers une définition de la proximité	36
5.2 L'interface commerciale et les mécanismes de la proximité	38
6. Conclusion	41
Annexe méthodologique	44

1. Introduction

1 - Introduction

Depuis une dizaine d'années, nos recherches nous ont permis de mieux comprendre les mutations vécues par les entreprises. L'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève (OVSM) permet à des dirigeants d'entreprises de confronter régulièrement leurs opinions à ce sujet. La journée de prospective annuelle est pour eux l'occasion de marquer une pause dans leurs environnements immédiats et de prendre de la distance vis-à-vis de leurs secteurs d'activités.

Nos journées de prospective permettent également d'accroître les relations entre le monde universitaire et les entreprises en impliquant des étudiants de nos programmes de Bachelor, Master et de doctorat. Les étudiants réalisent sur le terrain la phase préliminaire de structuration de la problématique, puis ils participent "en temps réel" aux débats de responsables d'entreprises lors de la journée de prospective. Ils complètent ainsi leur formation théorique.

Nos sessions de prospective se concrétisent par la proposition de résultats qui sont ensuite mis en œuvre dans les recherches de l'Observatoire et qui sont utilisés au quotidien par les responsables impliqués dans le travail prospectif. Le thème d'investigation du 15 juin 2006 a été choisi par les membres fondateurs de l'Observatoire réunis lors de leur session de recherche du 11 octobre 2005. Il s'agissait de traiter du thème :

La proximité avec le lieu de vente : ses dimensions et sa mise en œuvre

Ce document, synthèse des résultats de notre recherche, constitue un rapport d'étape. Il est articulé en quatre points : a) le modèle générique issu de notre revue de littérature, b) le déroulement de la recherche 2006, c) les synthèses des cinq études réalisées sur des produits différents, d) les propositions thématiques et les conclusions de la journée de débat du 15 juin 2006.

2. Le modèle générique de recherche

2. Le modèle générique de recherche

2. 1 Un contexte en mutation

Depuis la session de prospective de juin 2000, nos travaux de recherche s'inscrivent tous dans le cadre générique des mutations sociales et économiques suivantes.

- **La première mutation concerne le consommateur**, client final qui est d'abord touché, tant par les modifications de la structure démographique (pyramide des âges, espérance de vie accrue, etc.), que par les adaptations sociales en cours (durée hebdomadaire du travail réduit, âge de la retraite, etc.). D'une part, une répartition différente du "temps de loisir" vs. "temps de travail" se met en place au niveau global de la société européenne ; d'autre part, l'augmentation des possibilités de travail mobile (téléphone, micro-ordinateur, Internet, etc.) change la notion de frontière entre ces deux types de temps traditionnels "libre" vs. "obligatoire". Par ailleurs, l'augmentation du niveau de scolarité et de l'éducation, ainsi que la croissance générale du niveau de vie, ont permis l'émergence de populations plus aptes à décider de manière autonome de leurs modes de consommation. Par conséquent, les individus gèrent (ou vont gérer) de façon différente que par le passé leurs activités et leurs relations avec les entreprises fournissant biens et services. Ils ne sont plus de simples consommateurs, mais de véritables coproducteurs de leur satisfaction d'utilisateurs de ces biens et ces services.

- **La seconde mutation fondamentale touche l'extension des marchés.** Depuis quelques années, l'Union européenne est devenue un vaste marché unique de près de 400 millions de consommateurs potentiels. Parallèlement, la mondialisation ouvre, pour les entreprises, la perspective d'un marché devenu plus vaste et plus concurrentiel où la comparaison d'un pays à l'autre, voire d'une région à l'autre, sera facilitée. La course à la taille, reposant sur la volonté de réduire les coûts, conduit certains acteurs économiques à standardiser prix et produits. La mondialisation, qui ferait du monde un village, conduirait à une forme d'homogénéité culturelle. Mais, cette dilution des relations directes entreprise-client implique une prise de conscience : il ne s'agira plus de se contenter d'attirer des clients, mais de bâtir des relations avec eux à travers un ensemble de services souvent offerts par des partenaires commerciaux différents. C'est dans ce cadre de changement, à la fois chez le consommateur final et dans les transactions entre les entreprises, que le nouveau courant du marketing relationnel s'oppose au courant traditionnel transactionnel. Celui-ci peut faciliter à terme la mise en œuvre technique d'un véritable *Customer Relationship Management* (CRM). Ici, on parle davantage de relations de type "one to one" que de segmentation de marché ou de publicité de masse.

- Simultanément, **l'explosion d'Internet est une mutation considérable** par l'accès à la virtualité qu'elle procure. Au-delà de nouveaux moyens de communication, Internet a le pouvoir de modifier l'ordre social actuel du savoir, et donc l'"homo sapiens". L'individu, consommateur ou client industriel, apprend à vivre avec de nouveaux paradigmes communicationnels et commerciaux. Ce nouveau média interactif, qui a réussi la convergence du texte, du son et de l'image, connaît une croissance fulgurante. Nul n'est capable de prédire avec exactitude la configuration future d'Internet, mais ce nouveau média est en train de bouleverser notre façon d'apprendre, d'acquérir et de diffuser l'information, donc de communiquer avec les hommes. Toutes les catégories d'individus sont susceptibles d'être touchées à plus ou moins brève échéance. Seule sa vitesse de propagation en est encore inconnue. Les technologies de l'information et de la communication transforment profondément les stratégies et les pratiques de l'entreprise. L'économie de l'Internet n'est plus virtuelle, mais tout à fait réelle. Elle permet l'apparition de modèles de gestion qui affectent radicalement métiers et organisations. Ces technologies remettent en cause les techniques traditionnelles du commerce, les politiques organisationnelles et les stratégies d'entreprises. Le marketing est devenu le métier qui gère l'interface entre l'entreprise et la société, interface qui se concrétise en un espace de rencontre virtuel ou physique.

2. 2 La recherche 2006-2007 : le concept de proximité

Malgré de lourds investissements financiers, les politiques de gestion de la relation client sont loin d'atteindre les objectifs de satisfaction et fidélisation des clients escomptés. Par ailleurs, les travaux théoriques ne permettent pas de comprendre réellement ce qu'attendent les clients de la part des producteurs et des distributeurs. Confiance et fidélité sont des maîtres mots qui demeurent flous et peu pragmatiques.

Nous avons donc choisi de conduire des travaux sur une période de deux ans, afin d'explorer ce concept de proximité, avec la volonté de :

- **Poser un regard neuf sur la notion de proximité**, à la fois sur les aspects individuels et comportementaux, pour aider à distinguer les attitudes qui changent et qui ne changent pas, celles qui se modifient vite ou lentement. Devant la « banalité » apparente du terme de proximité, prêter attention pour entrevoir des choses originales est un défi. Il ne peut-être affronté qu'en inscrivant résolument la recherche dans un « contexte de découverte » et non dans un « contexte de justification ».

- **Éclairer les nouveaux territoires de proximité**. Si le marketing relationnel a, en quelque sorte, effleuré les notions de «proximité», les réponses apportées jusqu'ici ne semblent pas être suffisantes. Les mutations de l'environnement du consommateur appellent une démarche dialectique de compréhension entre, d'une part la perspective des consommateurs et, d'autre part celle des commerciaux. Nous réaliserons donc en premier lieu une recherche qualitative permettant de comprendre comment l'individu définit la proximité avec ses lieux d'achat.

- **Éclairer les producteurs et distributeurs sur les attentes réelles des clients**. Il s'agit ici de sortir résolument d'une logique de relations fondées sur le pouvoir entre les acteurs de la vie économique. Les nouveaux territoires liés à la consommation, au profil des clients, aux marques, à l'environnement social, économique et politique doivent être maintenant structurés, à la fois conceptuellement et pragmatiquement. Ainsi, contrairement aux chercheurs qui se sont penchés sur la mise en œuvre des politiques de gestion de la relation client, notre travail a pour but premier d'explorer les attentes réelles des consommateurs.

Apporter une réponse à ces questions suppose de réaliser un travail comprenant obligatoirement deux étapes : une première (en 2006) centrée sur les clients, visant à délimiter leurs attentes et une seconde (en 2007) centrée sur les entreprises. Le concept

proposé dans ce document sera donc celui des consommateurs. Le travail final à deux volets devra en effet permettre d'identifier l'origine des divergences éventuellement constatées entre les attentes des uns et les actions des autres.

2. 3 La proximité du point de vue du client

L'objet du travail de l'année 2006 a ainsi consisté à éclairer la manière dont les consommateurs définissent la « proximité ». Il s'agissait alors de comprendre ce qu'attendent ou encore recherchent les individus lors de leurs interactions avec différents commerces.

En *Business to Business* (B to B), l'engagement de chacun des partenaires et la durée de cette relation varient certes en fonction de divers éléments économiques, mais aussi en fonction du degré de proximité qui existe entre les deux acteurs. Les conclusions des premiers travaux sur la proximité que nous avons réalisés dans le cadre de l'OVSM (Bergadaà et Laaroussi, 2001) ont servi de point de départ à cette recherche. Sur la base de ces travaux, les dimensions théoriques suivantes sont le point de départ de la réflexion actuelle :

- **La proximité identitaire** traduit le sentiment d'appartenance des partenaires commerciaux à un même groupe. Elle peut reposer sur la congruence perçue de repères économiques ou sociaux.
- **La proximité idéologique** traduit un certain niveau de contiguïté dans les valeurs des partenaires. Elle résulte essentiellement du partage d'éléments tels que les croyances et les missions déclarées.
- **La proximité de réseau** traduit le rattachement, voire même l'attachement à un même réseau économique ou social de la part des deux acteurs.
- **La proximité fonctionnelle** repose sur la pratique et l'utilisation de procédés de travail ou de fabrication proches ou similaires.
- **La proximité technologique** concerne l'utilisation et le recours à des types de technologies similaires, voire identiques ou complémentaires.
- **La proximité géographique** repose essentiellement sur la distance physique qui sépare les deux parties.

Ces dimensions de la proximité dans le B to B indiquent l'attirance mutuelle entre deux entreprises partenaires. Par analogie, c'est donc la force de l'attirance entre un acteur commercial et sa clientèle (B to C) que nous analyserons la présente recherche.

2. 4 La proposition OVSM 2006

Le travail de recherche, ainsi que les différents thèmes abordés lors de la journée prospective, s'inscrivent tous dans un cadre de réflexion visant principalement à définir le concept de proximité du point de vue du client et à apporter des réponses aux trois questions de recherche suivantes :

1- Quels sont les raisons de la proximité ?

Il s'agit dans un premier temps d'identifier, en fonction des produits ou encore des situations d'achat, dans quel type de logique se situent les clients. Il semble effet important de pouvoir distinguer les clients selon qu'ils adoptent une logique transactionnelle, une logique relationnelle ou une logique sociale et culturelle. Chacune de ces logiques peut se rencontrer chez un même client, car elles ne sont pas mutuellement exclusives.

2- Quelles sont les différentes dimensions de la proximité dans le domaine du B to C?

La seconde question posée porte sur les dimensions de la proximité. Il apparaît en effet essentiel, compte tenu de l'absence d'études sur le sujet, de délimiter les frontières mêmes du concept. Après avoir défini le sens du terme « proximité », il s'agit ici d'en explorer le contenu. Le but est ici d'induire sans transposition de nouvelles dimensions de la proximité qui soient spécifiques au domaine du B to C . Il s'agit ensuite de savoir si la liaison au produit et au lieu de vente est, pour le client, unidimensionnelle ou multidimensionnelle.

3- Quelle est la dynamique de cette proximité ?

Après avoir identifié les spécificités de la proximité dans le cadre des relations en B to C, il s'agira d'en étudier les principales caractéristiques dynamiques, notamment en terme de distance (le client se sent-il plus ou moins proche du lieu de vente ?) puis en terme de valence (la relation est-elle positive ou négative ?), et enfin en terme de force d'attraction et de répulsion de chacune de ces dimensions

3. Le déroulement de la recherche

3. Le déroulement de la recherche

3.1 La recherche d'une pensée prospective

Nous avons opté, pour conduire ces travaux, pour la méthode Prodin© que nous utilisons dans ces recherches d'inspiration ethnologique, car elle permet de prolonger la réalité quotidienne des entreprises impliquées dans l'observatoire.

La méthode utilisée suit différentes étapes et phases de travail qui sont représentées dans le schéma ci-après.

Comme on le voit, il s'agit d'une véritable opération de recherche rigoureuse qui appelle une collaboration étroite entre le chercheur principal et les enquêteurs, car chaque production de matériel de recherche répond à des normes de réalisation précises. Elle est donc soumise à un contrôle strict. Le problème, en effet, avec les méthodes qualitatives reste toujours de savoir dans quelle mesure la "réalité" produite par les chercheurs n'est pas simplement une interprétation subjective de leur esprit et si elle est véritablement fidèle à la réalité vécue par les acteurs de l'entreprise.

Cette procédure de validation par aller-retours entre les concepts et le terrain, entre chercheurs, enquêteurs et praticiens, garantit cette éthique élémentaire sans laquelle il ne saurait y avoir de production de recherche.

Dans le cas présent, l'enquête a été réalisée grâce au concours de treize dirigeants d'entreprises et de vingt étudiants de l'Observatoire de Vente et Stratégie du Marketing de Genève. Tous, qu'ils soient étudiants ou responsables en entreprise, se sont fortement impliqués dans cette recherche qui s'est déroulée sur une période de 3 mois, d'avril à juin 2006.

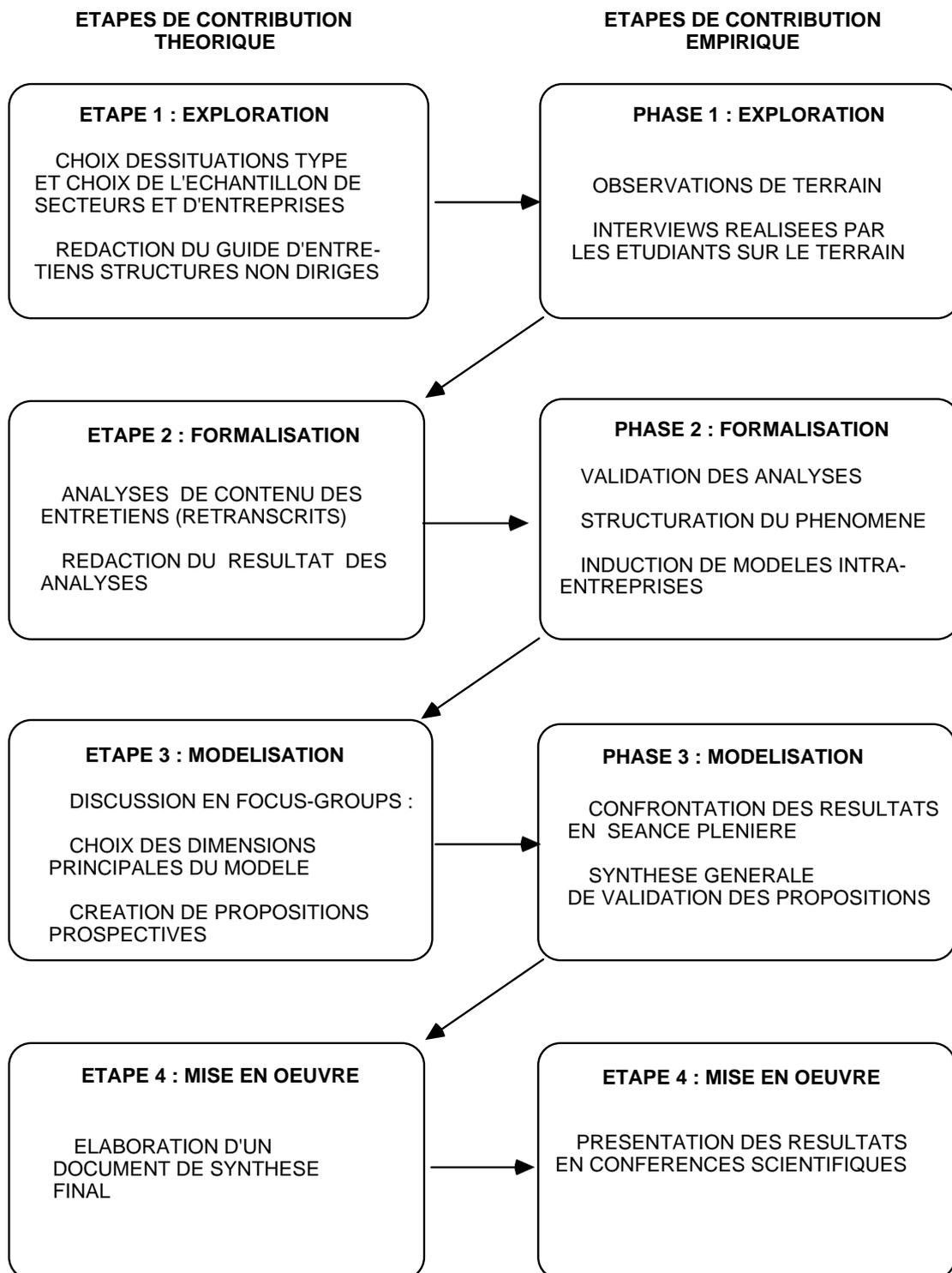


Figure 1 : Les étapes de la recherche

3. 2 Le choix des situations d'achat

Lors de la réunion de préparation du 11 octobre 2005, les dirigeants d'entreprises impliqués ont choisi les produits et services qui serviraient de trame d'observation. Les cinq produits que nous avons sélectionnés sont : le médicament en libre service, le vin de qualité, le voyage de courte durée, la presse hebdomadaire et le pain.

3. 3 Les enquêtes

Cinq équipes d'étudiants ont réalisé chacune une série d'observations non participantes dans les points de vente. Chaque groupe a ensuite réalisé des entretiens structurés non dirigés sur la base d'un guide d'entretien mis au point suite à notre revue de littérature. Quinze entretiens se sont révélés exploitables.

La méthodologie de recueil et d'analyse des données est précisée en annexe de ce document.

3. 4 La validation des résultats

Le 15 juin 2006, une journée prospective a permis de présenter aux dirigeants des entreprises de l'OVSM les synthèses des cas réalisés par les enquêteurs-étudiants.

Ensuite, deux groupes de focus de dirigeants ont été organisés pour débattre de ces résultats (sous la conduite d'un animateur), en vue de formuler des propositions spécifiques. Chacun des sous-groupes s'est attaché à déterminer quels étaient les causes et les effets des phénomènes étudiés, à distinguer des variables indépendantes et dépendantes permettant de comprendre ce qui relevait d'une mutation de l'acheteur ou une simple évolution.

Les personnes suivantes ont ainsi directement contribué à l'élaboration des propositions de recherches présentées dans les pages suivantes :

Jean-Max Arbez	Directeur Suisse Romande Hewlett Packard
Claude Baumann	Directeur Communication, UBP
Franck Budel	Directeur Marketing, Citroën Suisse
Sylvère Demonsais	Groupe Richemont
Jean-Phillippe de Tolédo	Directeur Général, Groupe PPHolding
Philippe Gendret	Directeur Marketing Groupe Edipresse
Pierre Germain	Directeur Marketing & Finance, AIG
Jean-Pierre Mean	Vice-président SGS
Bertrand Rajon	Chef de la Division Alimentation Nestlé Suisse SA
Wilhelm Sissener	Corporate Communications, UBP
Laurent Vianin	Directeur Business Support Sanofi Aventis

Ont également contribué à la réflexion théorique et à l'animation du travail : Leïla Amraoui, Fatima Gueroui et Benoît Lecat.

Enfin, outre leur travail de terrain, les étudiants de l'OVSM qui ont contribué à la réussite matérielle de la journée de prospective sont : Marius Antohi, Souleymane Baldé, Alexandra Broilliet, Jessica Carpona, Sonia Cassella, Simona Curelusa, Miryem Djedidi, Nadia Giannilivigni, Didier Godmé, Patricia Gutierrez, Kalina Kotzeva, Svetlana Ledovskikh, Jérôme van Dril, Sandrine Waregne.

4. Les résultats de la recherche

4. Les résultats de la recherche

4.1 Le cas des médicaments en libre service

Cette analyse a été effectuée par Souleymane Baldé, Miryem Djedidi et Nadia Giannilivigni.

A. Les spécificités de l'étude

Afin d'étudier la proximité des clients achetant des médicaments en vente libre auprès des pharmacies, l'enquête s'est déroulée dans deux pharmacies, l'une à Balexert et l'autre à Vézenaz. Le choix de ces deux pharmacies repose sur la distinction entre la pharmacie de Balexert, orientée vers l'expérientiel, et celle de Vézenaz, pharmacie de quartier traditionnel.

B. Les observations sur le terrain

La plupart des clients de pharmacie sont des femmes, les hommes s'y rendant essentiellement le samedi. La majorité des personnes se dirigent directement vers les comptoirs, et ce, même quand elles peuvent se servir elles-mêmes. Elles vont dans ce cas vers les commerciaux pour leur demander les médicaments, des conseils et elles veulent être écoutées. Pour certains, une proximité est déjà solide entre le client et les pharmaciens : ces derniers les interrogent sur leurs proches et leur santé. Nous avons noté que les commerciaux se comportent avec beaucoup d'attention à l'égard des personnes âgées en leur proposant, par exemple, de s'asseoir.

Toutefois, nous observons des différences entre les deux pharmacies étudiées. Ainsi, la clientèle de la pharmacie de Vézenaz est essentiellement composée de personnes ayant plus de 45 ans. Ce n'est pas le cas de la clientèle de la pharmacie de Balexert, plus diversifiée. Cette pharmacie est très achalandée, aussi bien les jours de semaine que le samedi. Par ailleurs, l'agencement des deux pharmacies est très différent. Les clients de la pharmacie de Balexert se dirigent directement vers les rayons où se trouvent les produits recherchés, prennent en main les produits, puis les comparent longuement avant de choisir. Elles connaissent donc la pharmacie et l'emplacement des médicaments. Ce n'est pas le cas des clients de la pharmacie de Vézenaz qui se dirigent directement vers les pharmaciens pour leur parler.

C. Les dimensions de la proximité

La première motivation qui pousse le client à se rendre dans une pharmacie est son besoin en soins et médication. Mais la manifestation de la proximité diffère selon les clients. Quatre de ces dimensions de proximité ont pu être identifiées dans cette recherche : la proximité relationnelle, la proximité éthique, la proximité fonctionnelle et la proximité idéologique. Sous-jacents à cette proximité, nous trouvons des concepts de confiance établie, de risque perçu et de beauté du magasin.

Les deux premiers types de proximité réduisent **le risque de santé perçu** par rapport aux médicaments. Les personnes craignent généralement de prendre trop de médicaments en vente libre, et donc de s'y accoutumer. La réduction du risque lié à l'automédication repose sur l'information et les conseils du pharmacien.

- **La proximité relationnelle.** Les clients des pharmacies développent une très forte proximité avec leur pharmacien et ses aides. Ces derniers connaissent aussi bien l'historique du patient que des éléments de sa vie privée (sa famille, ses enfants). Ainsi, une relation de longue durée s'instaure entre le client et le pharmacien. Les clients se sentent en sécurité en se rendant à « leur » pharmacie parce qu'ils font **confiance** à « leur » pharmacien. Ils s'attendent à des conseils personnalisés et à une écoute attentive de la part de ce dernier. L'intimité est privilégiée par ces personnes, qui veulent que l'on respecte leur sphère privée et qui ne veulent pas faire « étalage » de leur maladie.
- **La proximité éthique.** Les personnes interrogées pensent que le métier de base des pharmacies est la santé et qu'elles ne doivent pas proposer des produits qui n'ont que peu de rapport avec ce métier. Ainsi, les pharmacies qui « cassent » les prix (ex. Sun Store) et qui pratiqueraient une concurrence déloyale font fuir ce genre de clients. Le pharmacien doit avoir des valeurs à respecter. Pour le client, une pharmacie *efficace* est celle qui adhère aux conventions signées entre les différentes pharmacies.

Deux autres types de proximité réduisent **le risque de perte de temps**. Aller dans une pharmacie n'est pas spécialement un plaisir, car c'est l'aveu d'un dysfonctionnement. Pour réduire la dissonance, deux types de proximité sont élaborés.

- **La proximité fonctionnelle.** Nous retrouvons ici trois sous-groupes de clients. Les premiers vont dans une pharmacie pour sa *proximité géographique* (près de leur maison ou de leur travail). Les seconds y vont pour sa *proximité temporelle*, c'est-à-dire qu'ils se

rendent dans des pharmacies ayant des horaires plus larges. Enfin, les clients du troisième type vont dans une pharmacie en fonction de sa *proximité contextuelle* : ils préfèrent se rendre dans un lieu qui offre plusieurs opportunités de shopping (ex : centre-ville ou Balexert). Dans tous ces cas, les personnes font confiance aux pharmacies et y vont pour être conseillées. Si elles accordent de l'importance à l'efficacité des pharmacies, la gestion du temps doit y être optimisée, les clients ne veulent pas trop attendre dans les files d'attente.

- **Une proximité idéologique.** Certaines personnes pensent que toutes les pharmacies se valent. Elles font confiance au système social : un pharmacien est forcément compétent parce qu'il a été formé en Suisse et que son diplôme est valorisé. De ce fait, elles sont indifférentes à l'égard des pharmacies. Et puisqu'elles sont toutes semblables, ces personnes iront dans celle qui est la plus proche de leur lieu de vie. Ici, le professionnalisme du pharmacien assure l'efficacité de l'achat.

D. Remarques et suggestions

Les clients, en allant dans une pharmacie, cherchent d'abord à répondre à leur besoin de médication. Une fois sur place, ils sont à l'écoute des conseils du pharmacien. Pour renforcer la proximité chez les clients, les pharmacies doivent se recentrer plus sur leurs activités de base : répondre aux besoins de soin, de médication et de conseil des clients. Ainsi, les produits qu'ils proposent en libre service doivent être en prolongement avec leur vocation de base.

Poussés par l'habitude, les clients ont tendance à aller automatiquement vers le pharmacien, au lieu de se servir eux-mêmes. Pour les encourager à se servir seuls, les commerciaux pourraient, une fois que le client leur soumet sa requête, l'accompagner vers le rayon dans lequel se trouve le médicament en question. Ainsi, lors de l'achat suivant, il saura où se trouve le médicament et il apprendra à se servir seul.

Pour renforcer toutes les catégories de proximité citées ci-dessus, notons que les personnes interrogées accordent beaucoup d'importance au *marketing expérientiel* des pharmacies : elles les veulent plus lumineuses, propres, accueillantes, avec un agencement moderne. En outre, certaines personnes accordent de l'importance à l'odeur qui règne dans les pharmacies, elles privilégient une odeur légère et agréable.

Mais, l'expérientiel ne remplace pas le relationnel, et ceux qui y sont particulièrement attachés privilégient les petites pharmacies où l'interaction avec le personnel y est plus forte que dans les grandes. Ces clients veulent que l'on respecte leur intimité et se sentir comme

s'ils étaient chez eux. Ainsi, construire des petits comptoirs individuels serait une solution pour renforcer le contact avec le client et respecter sa sphère privée.

4. 2 Le cas des vins de qualité

Cette analyse a été effectuée par Didier Godmé et Jean-Marc van Drill.

A. Les spécificités de l'étude

Pour étudier la proximité des clients achetant du vin de qualité, les observations et les interviews ont été réalisées dans deux magasins spécialisés : La Cité des Vins et le rayon vin de Globus. Le choix de ces deux magasins repose sur la distinction entre un magasin traditionnel et un espace spécialisé réservé dans un grand magasin de prestige.

B. Les observations sur le terrain

Le vin est un produit qui répond à certaines règles particulières difficilement généralisables à d'autres produits. Ainsi, la notion de plaisir par exemple, peut se rencontrer avec d'autres produits, mais elle est au cœur de la démarche d'achat de vin. En outre, le vin possède une spécificité propre qui le différencie des autres produits : il y a une part importante d'incertitude lors de l'achat d'une bouteille de vin, tant au niveau de sa qualité (goût de bouchon éventuel), que de ses caractéristiques gustatives.

La plupart des clients observés dans les deux lieux de vente semblent, en y entrant, avoir déjà une idée de ce qu'ils recherchent. Le conseil permet au client de finaliser son choix. Cependant, même avec un acheteur déterminé, les vendeurs réussissent souvent à provoquer un ou plusieurs achats supplémentaires.

Par ailleurs, rares ont été les clients qui ont parcouru l'ensemble des différents espaces des deux magasins étudiés. Ils commencent par regarder plus ou moins longuement les rayons, puis souvent se dirigent vers un vendeur pour amorcer un dialogue avec lui.

C. Les dimensions de la proximité

Deux types de consommateurs fréquentent ces magasins. Ils vont ancrer leur relation au magasin sur des dimensions distinctes de la proximité selon la place que tient le vin dans leur vie. Les clients qui ont déjà une certaine connaissance en matière de vin recherchent un conseil de qualité, mais sont sensibles à la taille et la diversité de l'assortiment. Les seconds, les « néophytes », recherchent un conseil de qualité et sont moins sensibles à l'assortiment qui peut d'ailleurs, s'il est trop large, les rendre perplexes.

Dans les deux cas de clientèle, la relation au magasin s'établit sur la base de deux types de proximité.

- **La proximité relationnelle** : Les personnes interrogées sont très attachées à la compétence du vendeur. Il doit posséder une connaissance, un savoir du domaine dépassant celle du client, afin de pouvoir comprendre ses souhaits et les satisfaire. En cas de non-satisfaction répétée, les personnes interviewées sont prêtes à changer de magasin. Cette proximité relationnelle est d'autant plus importante que l'on est dans le cas d'un « achat plaisir », qui est le fait de connaisseurs. Cet achat peut être un achat d'un produit de référence, comme un produit ayant une renommée (une maison de Champagne célèbre, un Bordeaux classé, etc.), ou un produit non renommé que le consommateur connaît déjà et qu'il apprécie fortement. Il peut aussi être un achat découverte, fait d'un consommateur qui veut faire évoluer ses connaissances et qui laisse le vendeur le guider vers un produit nouveau.
- **La proximité fonctionnelle** : les personnes interviewées ont insisté sur l'importance de pouvoir choisir entre un nombre élevé de références. L'assortiment que propose le magasin doit avoir une dimension horizontale (différents types de produits – blanc, rouge, mousseux, doux - et différentes provenances), ainsi que verticale (différents producteurs d'une même région ou pour certains vins, les Bordeaux notamment, différents millésimes d'un même vin). D'une manière générale, ce facteur est surtout important pour les connaisseurs, les non-connaisseurs pouvant difficilement juger de ce point et s'appuyant principalement sur les conseils des vendeurs.

D. Remarques et suggestions

Le vin est un hobby pour un nombre croissant de personnes. Mais le niveau de savoir, ainsi que les centres d'intérêt (vin de certaines régions, types de vins différents), varie d'un individu à l'autre. Tous attendent des conseils pointus, spécialement dans les domaines où leur bagage œnologique demande à être enrichi. Mais nous avons également distingué l'achat utilitaire de l'achat plaisir. L'achat utilitaire répond à un besoin (offrir un cadeau, trouver une bouteille s'accordant avec un mets précis ou simplement refaire son stock de vin). On le retrouve chez tous les types de consommateurs. Ici, le commerçant est davantage perçu comme un élément de la proximité fonctionnelle que sous un aspect réellement relationnel.

Les deux proximités essentielles dans le cas de la vente de vins de qualité peuvent se révéler une arme à double tranchant si elles sont mal mises en œuvre par le commerçant. Par exemple, dans la Cité des Vins, ce magasin est fortement axé sur l'aspect « découverte ». Or, nous avons remarqué que certains clients ont attendu parfois plus de 5 minutes avant d'être conseillés par un vendeur. Quand on sait l'importance du conseil dans

ce type d'achat, l'attente peut constituer un frein important pour le client. D'un autre côté, le vendeur qui veut bien conseiller un client doit prendre tout son temps afin d'établir un véritable dialogue. Il risque donc de faire attendre d'autres clients.

La seconde proximité, liée à la richesse de l'assortiment peut aussi s'avérer risquée. Par exemple, à la Cité des Vins le système d'affichage et de rangement ne semble pas toujours être clair. Beaucoup de clients paraissent perdus en entrant dans le magasin et ils restent dans la pièce à l'entrée. Certes, ceci est moins grave que s'il s'agissait de Globus car les clients de la Cité des vins semblent surtout originaires de la région et être des habitués. Globus a beaucoup plus d'« internationaux », touristes ou expatriés, dans sa clientèle, lesquels ont davantage besoin d'être pris en mains.

Les deux magasins que nous avons étudiés se sont révélés avoir pleinement saisi le concept de proximité et très bien mis en œuvre les deux dimensions relationnelles et fonctionnelles. A l'avenir, ils doivent poursuivre dans ce sens et réussir à garder une qualité de conseil constante ainsi qu'un assortiment aussi large que possible (tant en termes de produits références que de produits découverte).

Enfin, une troisième proximité, la proximité idéologique, qui transparaît à peine des entretiens, pourrait être développée. Les cours, les différents types de dégustations et de voyages découverte de grands crus doivent continuer à se développer. Ces actions sont en effet très importantes, car elles vont leur permettre, d'une part de satisfaire les connaisseurs et, d'autre part, de réussir à toucher, puis à fidéliser de nouveaux clients (peu connaisseurs).

4. 3 Le cas des voyages de courte durée

Cette analyse a été effectuée par Sonia Cassella, Svetlana Ledovskikh et Sandrine Waregne.

A. Les spécificités de l'étude

Afin d'étudier le concept de proximité dans le cadre de voyages de courte durée (un week-end ou une semaine), une enquête a été réalisée entièrement à l'agence L'Tur, spécialiste des voyages « dernière minute ». Cette agence est située dans le hall d'entrée de l'aéroport de Genève, au niveau arrivée.

B. Les observations sur le terrain

Les clients achètent rarement un voyage dès leur premier contact avec une agence. En effet, ils viennent une première fois se renseigner, demandent souvent qu'on leur indique les offres susceptibles de les intéresser, puis reviennent à un autre moment pour effectuer l'achat. Simplement, chez L'Tur, ce processus s'effectue dans un délai beaucoup plus court que dans une agence traditionnelle, car la date du voyage est plus proche et la situation évolue très vite (le nombre de places restantes étant faible, elles peuvent disparaître très rapidement).

Les clients de L'Tur sont différents selon les tranches horaires. En soirée, de 17h à 20h, il y a plus de couples de tout âge, alors que pendant la journée ou en matinée, il y a davantage de personnes isolées. Ceci laisse penser que nombre d'entre elles viennent se renseigner seules, puis reviennent accompagnées le soir pour prendre la décision finale.

C. Les dimensions de la proximité

Le recours à une agence de voyages s'explique par l'existence chez le client d'un besoin d'informations, car il est dans une situation d'incertitude. Si le client n'a pas besoin de conseils, car il connaît bien l'environnement du pays vers lequel il veut partir, il s'occupe de son voyage lui-même. Par exemple, en Suisse, peu de gens passent par une agence pour organiser leurs vacances de ski. En revanche, une situation d'incertitude pousse la personne à chercher une aide ou un conseil d'un intermédiaire.

Les autres dimensions de la proximité observées dans cette étude se succèdent dans l'ordre des priorités des clients, et ce, quels que soient les spécificités ou profils de ces derniers (le seul cas particulier est celui d'un client qui se rend dans une agence qu'on lui a chaleureusement recommandée et qui peut donc être située hors de son trajet habituel).

- **La proximité géographique.** La première et indispensable des dimensions de la proximité est la localisation géographique de l'agence qui joue un rôle important. Elle définit l'ensemble des agences auquel le client est susceptible de s'adresser en premier lieu. Comme les personnes s'informent d'abord sur les voyages en regardant les affiches dans les vitrines en passant devant des agences, ces dernières ont intérêt à se situer dans la proximité immédiate des artères principales de la ville. Le rôle de l'agence consiste donc à attirer les clients par son emplacement et par ses offres attrayantes. Éventuellement, l'atmosphère et le décor dans l'agence peuvent également contribuer à l'achat en faisant rêver le client d'un voyage.
- **La proximité fonctionnelle.** Cette dimension de la proximité est plus importante ici que pour les agences traditionnelles. En effet, les clients de L-Tur se caractérisent par un besoin de forte flexibilité au niveau des vacances, et c'est justement, ce que L-Tur lui offre. C'est le profil de l'agence, dans ce cas-là, qui attire les clients et pas seulement les commerciaux. Par ailleurs, les agences de dernière minute sont des agences spécifiques, puisqu'elles récupèrent des offres non vendues des autres. Pour être économiquement rentables, les agences de dernière minute sont situées à des places spécifiques. Le choix d'avoir un comptoir ouvert à l'aéroport offre à L-Tur une place réellement stratégique par rapport aux agences traditionnelles.
- **La proximité relationnelle.** Cette dimension de la proximité est très importante, car les gens préfèrent accorder leur confiance à une personne physique plutôt qu'à une organisation. De plus, les gens sont attirés par la personnalité de l'agent et non par celle de l'agence. C'est sa connaissance et son tempérament qui représentent autant le service recherché que le voyage lui-même. Pour que le client soit satisfait, l'agent doit être disponible, très attentif à ses besoins et très compétent. Parallèlement à son rôle rationnel de conseiller, l'agent joue également un rôle émotionnel, celui de co-créateur de la réjouissance liée à la préparation du voyage que certains clients recherchent. Dans le cas de l'agence L-Tur, nous avons également constaté un taux de fidélisation élevé des clients.
- **La proximité identitaire.** Cette dimension n'est absolument pas importante pour une partie des voyageurs, alors que pour d'autres elle acquiert de plus en plus de poids. En effet, si les gens recherchent le prix le moins cher, ils ont un minimum de préférences au niveau du voyage, s'adressent à un maximum d'agences dans le but de trouver les meilleures offres ou cherchent tout simplement sur Internet. Ils ont alors un contact physique avec l'agent bref ou inexistant et ils sont également prêts à partir pour n'importe quelle destination. Par contre, dans le cas de la recherche d'un voyage personnalisé, de

bonne qualité, la personne s'implique davantage dans le contact au niveau du temps et au niveau des efforts personnels (réflexion, discussion dans la famille, avec l'agent, etc.). Le contact est donc prolongé avec l'agent de voyage et les efforts substantiels liés à l'organisation du voyage créent un engagement identitaire fort chez le client qui parlera alors de « son agent de voyage ».

D. Remarques et suggestions

Dans le cas des voyages d'agrément de courte durée, le risque perçu inhérent au produit influence toujours la perception de proximité de la part du client. Au-delà même du plaisir qu'ils anticipent, les clients restent conscients des risques qu'ils encourent et ils ont besoin d'être rassurés et mis en confiance. Le fait de passer par l'agence L'Tur, et non de procéder simplement par Internet, le montre.

Nous avons vu que les quatre dimensions de la proximité révélées dans cette étude intervenaient de manière successive. Mais, de plus, nous avons observé que la proximité qui se développe ne signifie pas automatiquement qu'elle sera d'intensité constante. La satisfaction après un premier voyage est un élément fondamental pour initier une relation de proximité. En effet, si le voyage était satisfaisant, la probabilité que le client revienne à l'agence est grande, tandis que si le voyage s'est mal passé ceci est pratiquement exclu. Ensuite, si le voyage est réussi, le contact personnalisé accroît encore la proximité. Cette consolidation permet alors d'atteindre un niveau maximal de proximité dans les relations de service.

Lorsqu'un client retourne à l'agence, il est donc important que l'agent se rappelle de la personne et de son voyage. Ceci personnalise les relations et sort du cadre commercial ordinaire. Le client ressent qu'il n'est plus juste un client parmi les autres, mais qu'il est une personne connue. La confiance, qui s'instaure ainsi après un voyage réussi, et la personnalisation des relations deviennent une base propice à la création de la proximité. Cette relation de confiance doit être mutuelle, puisqu'il est également important pour l'agent de voyage de savoir que son client est fiable et qu'il va bien payer son voyage aux échéances fixées.

Mais, même les clients parfaitement satisfaits par leur agent, ont parfois envie de tenter une expérience ailleurs, ce par curiosité ou pour comparer le service. C'est la publicité des concurrents sous forme d'offres attrayantes qui tentent les clients. Afin de contrarier cette infidélité potentielle, nous recommandons d'envoyer aux anciens clients, au moins une fois par année (juste avant les vacances d'été, par exemple) des e-mails ou des lettres avec les

offres les plus originales et les offres les moins chères, personnalisées et signées par le commercial qui a effectué la vente précédente, et non un simple mailing d'agence.

4. 4 Le cas de la presse hebdomadaire

L'analyse a été effectuée par Marius Antohi, Jessica Carpona et Simona Curelusa.

A. Les spécificités de l'étude

Le but de ce travail est d'étudier la proximité avec le magasin telle que comprise des clients achetant des numéros de presse quotidienne et hebdomadaire. L'enquête s'est déroulée dans trois points de vente différents afin de couvrir les principaux types d'acheteurs. Il s'agit d'un kiosque de quartier, d'un kiosque de centre-ville et d'un kiosque situé dans dans le hall d'une gare.

B. Les observations sur le terrain

L'observation sur le terrain a permis de constater l'existence conjointe de deux natures différentes de proximité. La *proximité avec les magazines* se détermine par le fait que les clients se sentent proches d'un magazine à cause de son domaine d'intérêt, du nom ou de sa couleur politique. Dans ce cas, le kiosque ne sera que le lieu où se le procurer. La *proximité avec le kiosque* provient de la dimension relationnelle mise en oeuvre avec le commerçant et de la dimension géographique. Le kiosque représente alors la place où s'enracinent ces proximités.

Les clients observés ne semblent pas accorder beaucoup d'importance au choix du lieu de vente. Ils ont plutôt tendance à acheter près de leur lieu d'habitation ou sur leur trajet. En effet, pendant les observations dans trois points de vente différents, on a pu remarquer qu'une bonne partie des clients rentrent dans les magasins parce qu'ils se trouvent là. Les kiosques se situent toujours dans des zones de forte chalandise. Les clients profitent presque toujours d'être dans le magasin pour feuilleter des magazines dont les grands titres les attirent, avant d'acheter leurs magazines préférés. Ils semblent ainsi s'offrir quelques minutes de détente en consultant des magazines qu'ils n'achèteront ensuite pas.

C. Les dimensions de la proximité

Une proximité spatiale ou géographique est la dimension déterminante dans l'achat de la presse quotidienne et hebdomadaire.

- **La proximité géographique.** Cette dimension est fondamentale dans le cas de ces produits puisque le client cherche avant tout un endroit où trouver les produits qu'il veut acheter. De ce fait, les lieux de vente se trouvent dans des zones de chalandise (centres commerciaux, lieux de départ). La relation avec les kiosques du quartier repose habituellement sur l'habitude prise par les clients de s'y rendre avec une fréquence

régulière. Dans ce cas de magasins locaux, la relation vendeur-acheteur est accentuée, car il y a davantage de communication avec les acheteurs, mais ce n'est pas le cas des autres kiosques de centre-ville ou de gare.

- **La proximité de processus.** Elle est due à la nécessité absolue pour les magasins d'avoir un très grand nombre de références en rayons alors même que le nombre de titres a cru considérablement ces dernières années. Les kiosques qui font partie d'un grand réseau (ex. Naville, Relay, etc.) sont parfaitement approvisionnés. Mais cette dimension « réseau » serait surtout importante dans les kiosques « point de départ » (gare, aéroport). Les clients y viennent, soit seulement pour passer le temps dont ils disposent jusqu'à leur départ, soit ce sont des clients « rapides » qui savent ce qu'ils vont acheter, et qui passent très peu de temps à l'intérieur du magasin. Mais le nombre de titres exposés peut aussi donner envie à certains d'acheter des magazines qui leur feront passer le temps durant le voyage.
- **La proximité relationnelle.** Cette dimension existe, mais très faiblement. Elle est davantage présente dans les kiosques de quartier, car les clients ont une relation plus conviviale avec les vendeurs. De plus, les consommateurs aiment y être conseillés et informés des nouveautés. Ils cherchent alors surtout à avoir confiance dans les commerçants. Un autre exemple de cette proximité, est le fait que les vendeurs mettent des magazines de côté pour certains « habitués ». En ce qui concerne les kiosques situés dans les points de grand passage, cette dimension n'existe simplement pas, car les clients ne regardent pas les vendeurs et, de plus, il y a un fort taux de rotation de ces derniers.

D. Remarques et suggestions

L'achat de magazines et de la presse quotidienne ou hebdomadaire est un achat peu impliquant. En effet, les clients ne perçoivent pas de risque concernant ces articles, car leur prix est relativement bas. Cependant, une relation d'implication plus profonde existe en ce qui concerne les magazines spécialisés. Nous remarquons que le domaine d'intérêt du client joue un rôle primordial dans le choix du magazine. C'est pourquoi, le besoin d'information de qualité, ainsi qu'un approfondissement des sujets traités, sont importants. L'absence de cette référence dans un kiosque lui déplairait fortement.

Les recommandations en matière de proximité - une fois établi que le choix de l'emplacement est primordial - se résument à mettre en avant la proximité de processus qui permet au magasin de présenter le plus grand nombre possible de titres. Toutefois, pour les kiosques de quartiers, nous recommandons de privilégier en troisième lieu la relation client-

vendeurs, car c'est la confiance envers le vendeur qui va souvent influencer le consommateur.

Pour les kiosques de la ville ou des points de départ en voyage, il serait intéressant de se focaliser sur l'espace que représente le magasin. Il est important de soigner sa présentation, car pour les consommateurs les magazines doivent être trouvés rapidement. Par ailleurs, nombre de clients prennent leur temps, soit parce qu'ils ne savent pas quoi acheter, soit parce qu'ils viennent seulement pour passer le temps. Ici, le marketing expérientiel prend tout son intérêt en s'attachant au design et au style du kiosque.

4. 5 Le cas du pain

Cette analyse a été effectuée par Patricia Gutiérrez et Kalina Kotzeva.

A. Les spécificités de l'étude

Le pain est un produit de base, de consommation régulière. «Il faut qu'on ait du plaisir à manger du pain», disent les répondants. Un pain de qualité est un pain artisanal, frais, avec du goût et qui se conserve longtemps. Le pain est un produit impliquant parce que les consommateurs prennent leur temps en faisant leur choix. Les observations ont été réalisées au magasin de Migros « Les Cygnes », situé à deux pas de la Gare Cornavin de Genève et à la boulangerie « Cartier » à Versoix. Notons que les magasins « Migros », en fabriquant le pain sur place, se donnent une image de fournisseurs de pain frais, alors perçu comme un pain artisanal.

B. Les observations sur le terrain

La fréquentation de la boulangerie diffère entre les jours de la semaine et le week-end. Pendant le week-end, l'affluence est plus grande, car les clients sont en famille et ont davantage de temps. De plus, le dimanche, la boulangerie n'a pas de concurrence, car les supermarchés sont fermés.

Nous avons observé deux types de comportements sur le lieu de vente. D'une part, certaines personnes achètent sans réflexion, soit parce qu'elles connaissent les produits et sont attachées au goût d'une sorte spécifique de pains, soit elles ne sont pas très impliquées. D'autre part, certaines personnes achètent avec hésitation, prenant beaucoup de temps avant de choisir. Celles-là regardent les pains et, dans les libre-services, les touchent, les sentent, les retournent, lisent les étiquettes et se promènent dans le rayon.

Il y a des différences dans le rythme d'achat. Ainsi, le samedi matin, la majorité des clients sont des femmes de plus de 50 ans qui prennent leur temps en choisissant leur pain et qui ont tendance à observer les prix. Les jours ouvrables et le samedi après-midi, la clientèle est plus variée, avec des gens de différentes nationalités et surtout des personnes d'âges différents. Même si les clients prennent également le temps de choisir leur pain, leur rythme de choix est plus rapide.

C. Les dimensions de la proximité

Différents types de motivation ont pu être induits des entretiens dans les deux magasins. Ces motivations sont les mêmes à la boulangerie Cartier qu'à Migros Les Cygnes. Ces natures de motivation vont déterminer le type de proximité recherchée.

- Les clients pour qui la première source de motivation est la qualité du pain cherchent une boulangerie qui a une bonne réputation et dont la production est artisanale. Il existe une relation forte, voire familière, avec le commerçant, car il s'agit de clients assez fidèles. Les clients lui demandent des conseils s'il n'y a plus le pain qu'ils cherchent. Enfin, le commerçant propose parfois des nouveautés et donne des explications sur les ingrédients.

- Les clients pour qui la première des sources de motivation est la commodité et le côté pratique viennent parce que la boulangerie est sur leur chemin ou qu'elle est ouverte le dimanche. Parfois, ils interrogent le commerçant quand ils ne trouvent pas les produits qu'ils recherchent. Mais le dialogue reste fonctionnel.

Ces deux types de motivation vont enclencher la formation de proximités différentes, soit d'abord une proximité de processus, puis selon les cas une proximité relationnelle ou une proximité fonctionnelle.

- **Une proximité de processus.** Un pain de qualité est défini comme un pain artisanal, frais, qui a du goût et qui se conserve longtemps. Le pain de la boulangerie de Versoix est perçu comme de meilleure qualité, mais la qualité de celui de Migros Les Cygnes est également bien appréciée. L'achat du pain n'est pas jugé comme risqué, mais il est impliquant. Les clients suivent donc inconsciemment des stratégies de réduction du risque, par exemple en évitant certains magasins ou certains types de pain, en demandant des conseils ou testant le pain en le touchant pour vérifier s'il est croustillant. Tout ceci les conduit à déduire que le pain n'est pas fabriqué industriellement ou n'est pas congelé.
- **Une proximité relationnelle.** Elle est la seconde dimension de proximité à entrer en jeu, une fois que le processus de fabrication est bien vérifié. La confiance se développe donc par rapport à l'enseigne et dans le cadre de la relation entre le commerçant et le client. Cette confiance apparaît surtout dans le cas des boulangeries, les clients suivant souvent les recommandations du vendeur si ce dernier prend la peine d'en faire. De manière générale, la clientèle est intéressée à obtenir plus d'informations sur les produits. Dans la boulangerie, les clients établissent ainsi une relation de confiance. Au supermarché « Migros », malgré la proximité physique des boulangers qui sont sur place, personne ne leur demande véritablement des conseils. Les questions fréquemment posées sont : « Quand allez-vous mettre en rayon le pain x ? », ou encore : « Pourriez-vous m'en mettre deux de côté ? ». De leur côté, les boulangers ne cherchent pas à établir un dialogue plus soutenu avec les clients, se détournant parfois dès qu'ils ont donné une réponse à la question.

- **Une proximité fonctionnelle.** Cette troisième dimension intervient si la qualité gustative est suffisamment présente : (alors seulement les clients vont agir en fonction de cette proximité fonctionnelle). Celle-ci inclut non seulement la proximité géographique, mais aussi l'assortiment et la facilité d'achat dans le magasin (ex. le stationnement). Par ailleurs, le fait que les clients puissent se servir seuls devient alors un atout, car cela leur permet souvent de gagner du temps. Le côté pratique de la commodité d'achat est l'élément des plus déterminant dans le choix du magasin. Cette proximité est importante pour les clients dont la motivation est vraiment de simplifier l'achat de ce produit courant qu'est le pain.

D. Remarques et suggestions

Lorsque l'on interroge les clients sur le risque lié à l'achat du pain, ils répondent pour la plupart qu'il n'y en a pas. Mais, le pain est pourtant un produit très impliquant. Ainsi, de nombreuses personnes refusent l'achat dans certains magasins et d'autres excluent de leur choix le pain de base et recherchent des pains spéciaux (bio, complets, etc.). La stratégie suivie par ce type de personnes pour éviter de se tromper dans le choix du pain est différente selon que l'achat est effectué dans un supermarché ou dans une boulangerie.

Dans la boulangerie, les clients demandent au commerçant, tandis qu'à la Migros, même s'il y a sur place des boulangers, les clients ne leur demandent pas de conseils. Ils touchent et regardent pour faire leur choix. Ainsi, les clients passent du temps à regarder l'emballage de la baguette. Ceci est d'autant plus net que les personnes sont âgées. L'idée de communiquer au travers du conditionnement du produit nous semble donc excellente, et devrait être accentuée afin de créer un lien plus fort encore entre le client et ce produit de base.

En effet, même si le pain est un produit de base, il est hautement différencié, et ce, par type de pain et par lieu de vente. Le fait que le client se serve lui-même nuit à l'établissement d'une proximité relationnelle. Alors que la majorité des personnes consacrent du temps au choix du pain dans les magasins traditionnels et recherchent le contact avec le commerçant, cela ne se produit pas à Migros les Cygnes. Puisqu'il n'y a pas de familiarité avec le boulanger, il serait intéressant d'y promouvoir cette relation client-boulangier, afin d'accroître la proximité relationnelle tout en renforçant la proximité de processus.

5. La validation des propositions

5. La validation des propositions

Lors de la journée de prospective du 15 juin 2006, les participants devaient discuter des propositions des étudiants, puis répondre à des questions permettant de cerner comment se mettait en place la réponse des entreprises.

Sous la conduite d'animateurs, Leïla Amraoui et Benoît Lecat, deux groupes d'experts ont validé les travaux de terrain qui leur avaient été exposés, avant d'émettre des propositions d'analyse et d'action.

Les deux groupes devaient d'abord analyser les questions suivantes : Comment définir le concept de proximité ? Sur quelles dimensions de cette proximité peut véritablement agir l'entreprise ?

5.1 Vers une définition de la proximité

Nos enquêtes ont montré que chaque produit étudié induisait des mises en oeuvre spécifiques de proximité. Ainsi, quatre dimensions de la proximité sont mises en jeu dans le cas des médicaments en libre-service, alors que les vins de qualité ne se fondent que sur deux d'entre elles.

D'autre part, l'importance relative de ces proximités varie d'un produit à l'autre. Ainsi, alors que la proximité relationnelle reste prédominante pour le cas des médicaments en vente libre dans les pharmacies et dans le cas des vins de qualité, elle n'arrive qu'en troisième position dans le cas de la presse et des voyages de courte durée.

Pour chaque produit ou service, il est donc indispensable de distinguer les dimensions de la proximité qui constituent le noyau dur, le cœur même de la proximité du point de vue du client, d'autres dimensions moins importantes. Ces dernières sont alors nécessaires, mais non suffisantes à l'établissement d'une proximité solide avec le produit ou l'entreprise qui le propose.

Le premier groupe de focus simplifie le concept de proximité en proposant de le définir comme étant **la crédibilité d'un lieu de vente à générer une satisfaction durable du client**. Pour ces dirigeants, la proximité est avant tout relationnelle et repose sur des critères émotionnels, intellectuels ou financiers. En outre, les dirigeants évoquent également l'existence d'une autre proximité : la proximité de marque (en termes d'image, de valeur et d'éthique) qui devrait s'ajouter à la proximité à l'égard du service et du lieu de vente. Selon le second groupe également, même si la plupart des définitions de la proximité issues des

enquêtes sur le terrain restent intéressantes, la proximité avec le client serait avant tout une proximité relationnelle. Cette dimension de la proximité correspondrait, selon eux, à une trame de fond sur la base de laquelle peuvent s'établir tous les autres types de proximité.

Réunis en séance plénière, les participants ont confirmé le caractère largement dominant de la proximité relationnelle, Ils soulignent son caractère fortement dynamique. En effet, la proximité, loin de correspondre à un état fixe, est au contraire en perpétuelle évolution. Elle doit toujours être reconstruite et adaptée à un moment, à une situation, à un type d'achat et à un type de client. Ils soulignent le rôle clé de la confiance, préalable indispensable à l'établissement d'une proximité avec l'entreprise. Ils reconnaissent également que la proximité de marque aura à l'avenir un rôle beaucoup moins important que par le passé.

Cette première discussion montre que les dirigeants n'entendent pas réellement ce que disent les enquêtes de terrain. Alors que la plupart de celles-ci soulignent l'importance d'autres dimensions de la proximité (fonctionnelle, idéologique, de processus et même éthique), eux se concentrent essentiellement sur la proximité relationnelle. Or, celle-ci n'est même pas parfois située en première place par les clients. L'une des raisons de cette divergence est certainement la distance entre la fonction dirigeante qu'occupent nos experts et le lieu d'interaction clients-entreprise où se déroulent nos enquêtes.

5.2 L'interface commerciale et les mécanismes de la proximité

Du point de vue des dirigeants d'entreprises du premier groupe de travail, les conclusions diffèrent quelque peu selon que les entreprises et selon le pouvoir relatif des acteurs. Par exemple, les dirigeants réunis dans ce groupe se sont attachés à souligner que les dimensions de proximité pouvaient être différentes selon les entreprises. Ces dernières doivent alors, en fonction de leur domaine d'activité, et en fonction de la concurrence, choisir de privilégier les dimensions de la proximité les plus pertinentes. Ils évoquent ainsi des actions telles que le choix du lieu, des meilleurs emplacements pour accroître la proximité géographique, ou encore le développement des sites Internet. Mais, de manière générale, selon ces dirigeants, quel que soit le secteur d'activité des entreprises considérées, deux axes doivent être privilégiés en parallèle : la proximité relationnelle et la proximité de marque.

Les participants du second groupe de travail se sont penchés sur les différents mécanismes à mettre en œuvre pour accroître la proximité perçue par les clients. Selon ces dirigeants, les entreprises doivent veiller avant tout au respect de leurs engagements et des promesses

faites à leurs clientèles. Ils ont ensuite identifié quatre axes principaux sur lesquels pourraient agir les entreprises de manière à développer la proximité.

- L'exploitation de la dématérialisation de l'espace de vente grâce à toutes les opportunités offertes par Internet, de manière à fournir aux clients les informations dont ils ont besoin, aux moments où ils en ont besoin.
- L'adaptation de l'espace de vente en accordant une attention particulière aux différents aspects liés à l'agencement tels que la commodité, la présentation, etc., ainsi qu'à tous les éléments liés au design et à l'atmosphère des points de vente.
- L'adaptation de cet espace par une accentuation de la proximité relationnelle, en mettant l'accent sur le choix et la formation de leur personnel de vente. Au-delà de la délivrance de conseils adaptés, le personnel entrant en contact direct avec le client doit également pouvoir montrer des qualités humaines telles que l'empathie, afin de créer une atmosphère conviviale.

Ces résultats mettent en exergue la nécessité de clarifier ce que recouvre la notion d'interface physique entre le client et l'entreprise. En effet, dès lors que l'on se place du point de vue des clients, il apparaît qu'il existe trois principales définitions de *l'endroit*, du commerce, où ils vont acheter le produit recherché. Cet « endroit » recouvre en fait trois concepts différents qui se réfèrent à des dimensions spécifiques de la proximité.

- Le « *lieu d'achat* » concerne essentiellement la proximité géographique du point de vente qui lui confère un aspect pratique et de commodité. On ira ainsi au centre-ville, à Balexert, à la Migros de Balexert, à la boulangerie de son quartier, etc., qui sont des lieux d'achat.
- La « *place* » va concerner surtout les proximités fonctionnelles et de processus, dans la mesure où le choix des produits et leur assortiment va souvent dépendre de la nature du magasin (traditionnel, chaîne de magasins, grande surface). On ira ainsi dans une « place » où l'on va retrouver ses produits et ses marques habituelles.
- L'« *espace* » va concerner l'expérience que vivra le client dans le magasin. Ceci touche essentiellement au produit (qualité, largeur et profondeur de gamme, etc.) et à sa présentation. La proximité relationnelle se situe également ici, car le commerçant fait partie de l'atmosphère de l'espace de vente. Et cette atmosphère est perçue de manière émotionnelle et sensible.

6. Conclusion

6. Conclusion

Cette étude sur le concept de proximité a révélé de nombreux éléments méritant que l'on y prête la plus grande attention. En choisissant des produits et services aussi différents les uns des autres, mais a priori tous impliquants, nous savions que nous découvririons des dimensions intéressantes. Nous ne pouvions imaginer ce que nous serions en mesure d'induire de manière statique comme dynamique de ce concept de proximité. C'est le propre des recherches « enracinées dans les faits » (*Grounded Theory*), paradigme dans lequel nous fondons nos travaux.

Nos deux premières questions de recherche portaient sur les raisons de la proximité et sur ses différentes dimensions. Nous sommes, à l'issue de cette recherche, en mesure de proposer que la proximité (telle que vécue par l'individu avec son magasin) repose sur les dimensions suivantes :

- La *proximité relationnelle* recouvre le contact avec le commerçant, ce qui transforme l'achat en plaisir. Cette proximité est présente dans les cinq produits étudiés. Mais, contrairement à ce que pensent les dirigeants, elle ne passe en première position que pour les médicaments en vente libre et le bon vin, alors qu'elle est quasiment inexistante dans le cas de la presse, par exemple.
- La *proximité fonctionnelle* recouvre l'assurance de trouver sur le lieu de vente, facile d'accès et proche du lieu de passage ou de vie, un assortiment important de produits. Elle est présente pour 4 des 5 produits étudiés. Les dirigeants ont pensé ici à l'assortiment de marques, mais davantage dans un sens hédoniste que strictement fonctionnel, contrairement aux clients de l'enquête.
- La *proximité géographique* est le premier élément déterminant de l'achat des voyages de courte durée et de la presse, mais qui n'apparaît pas comme une dimension distincte dans les trois autres produits : elle est incluse dans la dimension fonctionnelle.
- La *proximité de processus* couvre la manière dont le produit est fabriqué, distribué et mis en vente. Nous la retrouvons comme élément déterminant dans le pain. Elle apparaît également chez les commerces de presse, tant il est important que les kiosques affichent un grand nombre de références. Cette dimension n'apparaît pas dans les trois autres produits.

- Enfin, notons deux dimensions de la proximité qui n'apparaissent que dans le cas des médicaments en vente libre : la *proximité idéologique* et la *proximité éthique*. Il est vrai qu'avec ce produit on sort très largement du marketing transactionnel classique pour entrer dans le domaine de la santé et de la vie de l'individu.

Notre troisième question de recherche portait sur le fait qu'il existe une force d'attraction plus ou moins importante à l'égard de ces proximités. Les recherches ont montré que l'achat répété et l'expérience d'un succès accroissent la force de la proximité mise en jeu, notamment dans le cas des vacances de courte durée, du vin de qualité et des médicaments en vente libre. Dans le cas du pain et de la presse, si le client est satisfait, il semble que la force de la proximité pourrait s'accroître en engageant une politique active sur l'espace de vente. Améliorer le caractère expérientiel, créer des relations plus amicales avec les commerçants ne remplace pas la qualité des produits proposés, mais renforcerait la fidélisation des clients.

Comme nous y sommes accoutumés dans nos recherches annuelles, nous constatons que les dirigeants d'entreprise ont tendance à n'approfondir qu'une dimension des concepts que nous revisitons. Dans le cas présent, seule la proximité relationnelle les a fortement impliqués. Ils ont, de ce fait, introduit des éléments complémentaires qui n'étaient pas ressortis du travail de terrain. Notamment, la possibilité d'accentuer ce caractère relationnel grâce à l'usage de sites Internet appropriés. Il sera indispensable de réaliser une enquête complémentaire auprès des commerçants sur le lieu de vente, afin de voir s'ils ont une analyse plus proche de celle de leurs clients ou de celle des dirigeants d'entreprise.

Pour mieux expliquer la variance observée au niveau de la proximité établie entre clients et commerçants, nous devons préciser ce que recouvre cette notion d'interface commerciale. Il s'agit de l'endroit où l'on fait ses achats, soit un « lieu » d'achat, une « place », ou un « espace ».

Si, justement, on se situe au niveau de l'espace où se déroule la vente, nous constatons que les produits dont la vente ne s'enracine guère dans une proximité relationnelle, comme la presse, pourraient développer le concept d'espace expérientiel pour attirer et retenir davantage de clients. Mais, même en complément d'une forte proximité relationnelle, ce concept d'espace expérientiel est important, pour des produits tels les médicaments. Ici, la mise en place de comptoirs aérés et une odeur agréable et non médicamenteuse sont très appréciées. Une étude complémentaire mériterait d'approfondir cet aspect.

Pour conclure, revenons sur le concept de « place », laquelle est apparue comme très importante dans notre recherche. Peu étudiée par les chercheurs, cette « place » va s'inscrire dans une proximité fonctionnelle et une proximité de processus. Ici, le choix des produits et leur assortiment dépendent souvent de la nature du magasin (traditionnel, chaîne de magasins, grande surface). Il revient aux dirigeants de très clairement distinguer ceci du concept de lieu d'achat dans l'esprit de leurs clients. La « place » où ils effectuent leurs achats doit devenir pour eux un endroit de « dépendance », dans la mesure où naturellement le renouvellement de leurs produits, des marques recherchées et des services les conduit à s'y rendre. La « place » doit également devenir un endroit d'attachement, par le contact qui doit être établi avec le personnel. Enfin, cette « place » doit devenir un lieu d'identité dans la mesure où le client y trouvera des produits, un état d'esprit qui lui ressemble, comme l'a montré notamment l'exemple des médicaments en vente libre.

Annexe

Méthodologie détaillée

Note technique 1 : PRODIN

Les méthodes traditionnelles de recherche du monde académique sont pour la plupart inadaptées au problème de la prospective stratégique. Que l'on cherche les facteurs de succès des entreprises pour proposer aux dirigeants des actions possibles ou que l'on observe la manière dont les patrons prennent des décisions pour proposer des descriptions qui seront éventuellement utiles à d'autres dirigeants, le problème du temps séquentiel reste posé. En effet, entre le moment où les observations empiriques sont effectuées et celui où des propositions peuvent être faites le temps s'est écoulé. Les dirigeants ont pris de nombreuses décisions et ont agi, faisant par leur action évoluer l'environnement économique et social, rendant obsolètes toutes les "recettes" qui peuvent leur être proposées (10). La recherche académique, bien que donnant le jour à des apports conceptuels très riches, demeure encore trop peu utilisable directement dans l'entreprise (4).

Les recherches naturelles tentent de réconcilier les impératifs des responsables d'entreprise ayant peu de temps à consacrer à la recherche et ceux des chercheurs souhaitant recueillir des données riches de sens. Nous avons donc mis au point, depuis plus de quinze ans, une méthode d'investigation qui, année après année s'appuie sur la même logique de mise en œuvre (3). La méthode PRODIN (ou prospective interrelationnelle) type de recherche réclame des échantillons de petite taille. En effet, la méthode (de type ethnologique et phénoménologique) doit permettre l'émergence des "lois" ou de "raisons" sous-jacentes au phénomène.

A – l'échantillon

La méthode prospective utilisée dans cette recherche (3 ; 4) est fondée sur les informations fournies par des experts, à l'instar des méthodes intuitives (ex. méthode Delphi). On y progresse également vers une vision consensuelle de divers experts. Mais notre méthode reconnaît également le rôle fondamental des véritables acteurs de changement organisationnel et économique que sont les participants. La taille exacte de l'échantillon dépend de l'équilibre recherché entre un besoin de compréhension en profondeur du phénomène et un besoin de définition de bases de comparaisons (9).

- La première étape consiste à Udéfinir la « population mère ». Ici il s'agit de l'échantillon déjà constitué des fondateurs de l'OVSM choisis pour la complémentarité des secteurs représentés et leur non-concurrence. Les choix des produits sont spécifiques de la situation étudiée. Ici, cinq ont été retenus comme mieux éclairant la problématique de la structuration du risque par les individus.
- La seconde étape consiste à déterminer la taille de l'échantillon. Il s'agit ici d'obtenir un nombre de propositions suffisant pour se prêter aux analyses, mais pas trop important pour ne pas perdre en représentativité *qualitative* ce qui serait gagné en représentativité *strictement numérique*. Un nombre d'acteurs interviewés entre neuf et quinze par situations spécifiques d'achat s'est avéré, à l'expérience, adapté au type de réflexion prospective conduite.
- La troisième étape consiste à choisir les critères de sélection des interviewés. Ici nous avons retenu comme critères *a priori* de différenciation/segmentation de commerciaux situés à l'interface entreprise-clients.

B - Les entretiens sur le terrain

Dans une étude "naturelle", le chercheur n'est jamais totalement actif ou passif, puisqu'il est partie intégrante de la recherche au niveau du recueil de données et de leur analyse (1 ; 5 ; 13). Il s'efforce d'être le plus neutre possible. Ainsi, les questions posées sont toujours ouvertes pour permettre aux répondants un maximum de liberté. Dans le cadre de cette étude, l'entretien en profondeur consiste à interroger des individus de manière structurée non dirigée.

- L'entretien est structuré, car un guide d'entretien est préalablement défini pour couvrir les différents thèmes que l'on désire aborder. Les entretiens réalisés sont centrés sur quelques thèmes majeurs par rapport à l'objet de recherche.
- L'entretien est non dirigé, car l'interviewer laisse l'interviewé parler le plus librement possible. L'ordre d'apparition des thèmes au cours de l'entretien n'importe pas, car la personne interrogée doit avoir le maximum de latitude pour exprimer ses raisons, motivations et attitudes. L'entretien non directif permet donc, mieux que tout type d'entretien direct, l'émergence du contenu socio-affectif profond qui relie le sujet interrogé à l'objet d'investigation.

C – Les deux types d'analyses

Dans la mise en œuvre d'une recherche enracinée dans les faits, les chercheurs ne sont jamais totalement actifs ou passifs, puisqu'ils font partie de la recherche (13). De ce fait, il s'agit de vérifier que des biais d'interprétation ne sont pas introduits dès la phase de compilation des données. Le recueil des données a été effectué par des assistants qui travaillent en équipe de trois en relation constante avec le chercheur principal. La raison de cette organisation repose sur le souci de validation croisée des données recueillies. Les entretiens structurés non dirigés sont réalisés à l'aide d'un guide d'entretien avec des questions génériques issues de la revue de littérature. Les enquêteurs évitent de poser des « *why questions* », lesquelles forceraient une rationalisation a posteriori. Au contraire, ils laissent la personne s'exprimer librement, l'encourageant par des questions ouvertes à approfondir les réponses non totalement exprimées. Les entretiens enregistrés sont intégralement retranscrits et les analyses de contenu sont réalisées sur ces documents.

- 1) **Une analyse structurale de contenu**, premier type d'analyse conduite est de type structuraliste, afin de cerner le concept étudié et mettre en exergue ses dimensions structurantes. L'objectif visé par cette procédure est de reconstituer une organisation sous-jacente, culturelle, symbolique et fonctionnelle, commune aux acteurs ou groupes (8 ; 12). En écoutant et réécoutant les bandes magnétiques, puis en lisant leur transcription écrite, en vérifiant ses notes d'observation du terrain, on peut voir émerger le cadre général et les raisons particulières exprimées par les personnes interrogées. Comme point de départ de l'analyse, nous induisons les thématiques qui dénotent d'une grande divergence entre les individus. Pour chaque dimension ainsi induite, nous explorons leurs caractéristiques (20 ; 21). Dans cette analyse, l'émergence de catégories, leur comparaison et leur intégration, permettent de construire un schème cohérent compréhensif (19). Pour chaque thème ou dimension du modèle en émergence, les propos des interviewés ont ensuite été regroupés. À cette étape, la perspective individuelle est perdue afin de ne retenir qu'une vue d'ensemble de chacun des thèmes (c.-à-d. dimensions). La vision globale de l'objet de recherche est ainsi dégagée et articulée sur un modèle conceptuel.
- 2) **L'analyse compréhensive** est conduite *via* un second type d'analyse, en optant cette fois pour une position émique (et non étique comme dans l'analyse précédente). Nous avons effectué une analyse compréhensive de contenu des entretiens intégraux pour comprendre les raisons individuelles de chaque répondant (6 ; 7). Le paradigme interprétatif et compréhensif se fonde dans une démarche d'inspiration phénoménologique qui permet de comprendre par empathie les raisons individuelles qui guident l'acteur. Cette analyse implique de lire et relire les interviews pour s'en imprégner (2 ; 11 ; 21). Il s'agit de mettre en œuvre une sympathie intellectuelle – et non affective – qui permet de *comprendre* ce que vit l'autre sans l'éprouver dans sa propre affectivité, donc de ne pas porter de jugement de valeur (17). Le chercheur laisse libre cours à son empathie et, par induction, il peut inférer des réseaux de signification exempts de toute tentative d'explication a priori. Il peut ainsi voir émerger les raisons particulières du cadre général et exprimées par les personnes interrogées). C'est ce processus inductif qui permet au chercheur d'extraire de chaque entretien des synthèses qui éclairent la logique des raisons personnelles qu'ont les acteurs de la situation vécue. On a donc bien un processus de reconstruction de la réalité individuelle des acteurs. Nous organisons ces synthèses sur la base des dimensions induites de l'analyse précédente. Cette phase d'intégration des catégories d'individus aux construits réalisée grâce à la première analyse se réalise par processus circulaire (14) et causal (2). C'est à cette étape, comme l'indique Spiggle (19) : « *L'analyste commence à intégrer la théorie en notant dans les données que certaines conditions, contexte, stratégies et output tendent à se réunir* ». Cette analyse permet d'induire des profils types d'acteurs.

D – La validation des groupes du groupe de dirigeants

Dans toute étude qui se respecte, il faut procéder à une mesure de validation des résultats avant de rédiger le texte définitif. A fortiori avec les méthodes qualitatives toujours suspectées d'être trop "subjectives". Nous procédons par « validation croisée » afin de nous assurer que le moins possible de biais d'interview et de biais d'analyse ont été introduits (2). Il s'agit d'une "mesure" de fiabilité des données.

L'étape suivante consiste à présenter à des dirigeants d'entreprises représentatives de la problématique étudiée les résultats dans le cadre d'un discours se prêtant aux discussions collectives est réalisé dans un langage adapté à celui de ces experts (16 ; 18).

Un travail en groupe de focus permet ensuite de proposer des voies de mise en œuvre des conclusions. Ce type de méthode est connu depuis les années '50 pour ses vertus en matière d'engagement des membres vers l'action. Mais la perspective d'une conduite dialectique de ses groupes s'opposant à la recherche délibérée de coopération et de protection mutuelle des membres est relativement récente (15).

- La méthode de discussion privilégiée dans notre approche est résolument dialectique : il s'agit d'abord de susciter le maximum de divergences d'opinions propices à induire une plus grande richesse d'opinions individuelle, afin de détecter la plus grande richesse prospective possible.

- En séance plénière, la méthode de discussion utilisée est, par contre, consensuelle. En réconciliant les analyses divergentes, il s'agit de définir un modèle générique simplificateur, mais non réductionniste propre à considérer sans les gommer les différences entre secteurs d'activités, entreprises et acteurs.

De nombreux tests dans le domaine de la stratégie ont montré qu'un trop haut degré de satisfaction individuelle (dû au respect des opinions individuelles) pouvait affaiblir la qualité des recommandations et donner lieu à des recommandations peu performantes en terme d'applicabilité (10). A l'issue du travail collectif la satisfaction des experts-acteurs d'entreprise est toujours très importante.

Note technique 2 : L'observation

L'observation directe en tant que **méthode scientifique** se différencie de la pratique habituelle par une certaine systématisation de l'observation et une attention particulière à des situations circonscrites, à un ensemble de faits, d'objets et de pratiques examinés de façon intensive.

Il existe différents types d'observation :

- participante/non participante (comme en ethnométhodologie avec l'immersion totale de l'observateur).
- directe/indirecte (observateur présent ou non sur le terrain, dans le second cas le travail réalisé à partir d'enregistrements).
- Déclarée/masquée (révélant ou non l'identité et les raisons de la présence de l'observateur).

L'objectif de l'observation directe est de capter les situations et les comportements lorsqu'ils se produisent sans intermédiaire. C'est l'une des méthodes les plus efficaces pour prendre connaissance de la réalité effective du terrain.

A la différence des techniques quantitatives, l'observation, comme la plupart des méthodes qualitatives de collecte de données, requiert un échantillon d'une dizaine d'individus. Le point important à ce niveau est alors celui de représentativité du groupe étudié, qui garantit la complétude et la représentativité des résultats.

Tandis que les premières observations sont de nature exploratoire et permettent de mieux comprendre et connaître le terrain et les acteurs, les observations successives permettent ensuite de redéfinir les priorités de recherche (en modifiant si nécessaire les grilles d'observation). Le moment approprié pour arrêter l'étude est ensuite atteint lorsque l'observateur observe un état de saturation ou que les informations collectées deviennent récurrentes et que les nouvelles observations n'apportent plus d'informations complémentaires.

Préparation de la phase d'observation

- Identification de l'objectif de l'observation
- Prise de connaissance du terrain
- Négociation de l'accès au terrain
 - Définition du plan général d'observation (grille d'observation et rédaction des consignes aux observateurs)

Réalisation de la phase d'observation

- Etre sur place et s'adapter au milieu
- Interférer le moins possible
- Observer le déroulement ordinaire des événements
- Etablir un climat de confiance et des relations naturelles (éviter que les personnes observées se sentent mal à l'aise)
- Expliquer éventuellement les raisons de la présence (être suffisamment précis pour montrer le sérieux de l'étude et suffisamment vague pour que des réorientations soient possibles)
- Interférer le moins possible dans le déroulement ordinaire des événements (besoin de neutralité par rapport aux situations rencontrées)
- Poser uniquement des questions à caractère informatif
- Ne pas interrompre les personnes à tout moment (pause, fin d'observation, etc.)

L'observation englobe différents éléments

- Dimensions normatives du contexte (règles formelles, règlement, convention, rituels et habitudes)
- Etude approfondie de la situation (identification d'événements particuliers ou de séquences d'événements conduisant à l'utilisation des objets ou l'entrée en relation avec d'autres individus)
- Espace temps durant lequel est réalisée l'observation
- Définition et clarification des mots, attitudes, sentiments, commentaires des observés.

Différents types de prise de notes

- Description détaillée de la situation et de ses éléments (vêtements, locaux, objets, gestes)
- Comptage des faits et gestes (dénombrement, mise en évidence des variations)
- Chroniques d'activité et carte de déambulation (occupation du temps et de l'espace)
- Fiches biographiques (informations sur les personnes observées, leurs ressources et leur origine)
- Lexique (expressions originales et images mobilisées)
- Conversations enregistrées
- Grilles d'observation (reprise des différentes catégories de comportement à observer et éléments repérés)

Durée de l'observation

1 heure apparaît comme un minimum pour se fondre dans la situation. 1 demi-journée apparaît comme un optimum.

Résultat de la phase d'observation

L'analyse débute en même temps que l'observation par la compréhension de la situation observée et la notation des éléments pertinents, compilation des premières impressions et analyses. Interprétation des données, analyse, résumé et rapports sont réalisés en fonction des objectifs définis.

Références

- (1) Belk, R. W., Sherry, J. F. and Wallendorf, M. (1988), "A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet", *J. of Consumer Research*, 14, no 4, 449-470.
- (2) Bergadaà, M. (1990), "The Role of Time in the Action of the Consumer, *Journal of Consumer Research*", Vol. 17, n° 3, 289-302.
- (3) Bergadaà, M. (1998), "Strategic Decisions and Implementation: PRODIN™, a Prospective Dialectic Interpersonal Method", *Journal of Business Research*.
- (4) Bergadaà, M. et Laaroussi, S (2001), "La proximité avec le client final : pouvoirs réciproques et conivance", *Actes du 16ème Congrès International de l'association Française du Marketing*, Mai, Deauville.
- (5) Bergadaà, M. et Thiétart, R.-A. (1990), "Experts s'abstenir ", *Harvard l'Expansion*, Eté, 98-105.
- (6) Churchill, S. D. et Wertz, F. J. (1985), "An Introduction to Phenomenology for Consumer Research: Historical, Conceptual and Methodological Foundations", *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, 550-554.
- (7) Denzin, N. K. (1989), *Interpretive Interactionism*. Newbury Park: Sage.
- (8) Denzin, N. K. (1992), *Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation*. Cambridge: Blackwell.
- (9) Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 77-78.
- (10) Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, A. de Gruyter Ed., New York, 47-77.
- (11) Habermas, J. (1987), *Theory of Communicative Action*, Oxford: Polity Press.
- (12) Hirschman E.C. (1992), "The consciousness of addiction: Toward a general theory of compulsive consumption", *J. of Consumer Research*, 19, 155-179.
- (13) Levy-Strauss C. (1958), *Anthropologie structurale*, Paris : Plon.
- (14) Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- (15) Mick D. G. et Buhl, C., (1992), "A Meaning-Based Model of Advertising Experiences", *J. of Consumer Research*, University of Chicago Press, 19, 3, 317-38.
- (16) Mitroff, I. I., Emshoff, J. R., and Kilmann, R. H. (1979), "Assumption Analysis: A Methodology for Strategic Problem Solving", *Management Science*, vol. 25, no 5, 583-593.
- (17) Morgan, D. L. (1988), *Focus Groups as Qualitative Research*, Qualitative Research methods Series, Sage Publication.
- (18) Mucchielli A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, Paris, PUF.
- (19) Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., and Ragan, J. C. (1986) "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectic Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus", *Academy of management Journal*, vol. 29, no 1, 51-71.
- (20) Spiggle S. (1994), "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research", *J. of Consumer Research*, 21, December, 491-503.
- (21) Strauss A. et Corbin J. (1990) *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*, Beverly Hills, CA : Sage.
- (22) Thompson C. J., Locander W. B. et Pollio H. R. (1990), "The Lived Meaning of Free-Choice: An Existential-Phenomenological Description of the Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women", *Journal of Consumer of Research*, 17 (December), 346-361.

Contacts & renseignements

Observatoire de Vente & Stratégies du Marketing
HEC MANAGEMENT STUDIES

UNI MAIL - Boulevard du Pont-d'Arve 40, CH-1211 Genève 4

Tél. / Fax. : 41 (0) 22 798 42 04 ou 41 (0) 22 705 8822

E-mail : bergadaa@hec.unige.ch ou coraux@hec.unige.ch

Web site : <http://ovsm.unige.ch/>