



Le risque d'achat : comment est-il appréhendé par les individus ?

Session prospective du 24 juin 2004

Document de synthèse N°5

**Michelle Bergadaà, Professeur
Grégory Coraux, Assistant
Fatima Gueroui, Assistante**

et

**l'équipe des étudiants
de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing**

L'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève

Ses fondateurs et partenaires	Son rôle et son fonctionnement
<ul style="list-style-type: none"> • Caterpillar Overseas • Citroën Suisse • FNAC • Groupe PP Holding • Hewlett Packard • Nestlé Suisse • Procter & Gamble • Sanofi-Synthélabo • Sérono • Société Coopérative Migros • SGS • Sérono International • Télévision Suisse Romande • UBP Gestion Institutionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Observer les mutations sociales et leurs enjeux commerciaux par la réalisation de “recherche-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 grâce à des recherches dirigées par le Professeur Bergadaà et subventionnées par le Fonds National Suisse de Recherche Scientifique. • 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 différents sites Internet, comme des espaces de rencontre, de dialogue et d'action, pour les étudiants de l'Université et les acteurs du monde économique et social.
<p><i>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</i></p>	

RESUME

Le 24 juin 2004, l'Observatoire de Vente et Stratégies Marketing de Genève a organisé sa journée de prospective annuelle sur le thème :

***Le risque d'achat : comment est-il appréhendé
par les individus ?***

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 ou professionnel) : ses relations aux autres, ses craintes et ses espoirs, sa relation au métier, 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.
- 3) L'entreprise et la vente : la place occupée par la fonction vente, la vente comme vitrine de l'entreprise ou comme relais privilégié d'un 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 :

- Vingt étudiants de l'OVSM réalisent durant trois mois une enquête sur le terrain en allant interroger des dirigeants d'entreprises et de 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 rigoureuse démarche scientifique.

- L'analyse de contenu de ces interviews, et l'analyse des données secondaires disponibles, a permis aux étudiants-enquêteurs de réaliser une série de cas déclinant spécifiquement les mutations et changements en action dans les entreprises de notre panel.
- Chaque année, des travaux en ateliers avec les dirigeants de ces entreprises permettent d'approfondir les thèmes d'investigation et de proposer des voies d'actions pour le futur.
- Durant la séance plénière finale, les participants confrontent leurs opinions, et la journée se conclut par des propositions consensuelles.
- Le président d'HEC Genève et les étudiants de l'OVSM convient les experts à un cocktail.
- 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 présent 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	2
2. Vers un commerce pour le XXI ^e siècle	4
2.1 Un contexte en mutation	4
2.2 Le modèle initial de la recherche	6
3. La recherche d'une pensée prospective	12
3.1 Son déroulement	12
3.2 Le choix des situations d'achat	14
3.3 Les enquêtes	14
3.4 La validation des résultats	14
4. Les synthèses des situations étudiées	17
4.1 Le cas des médicaments génériques	17
4.2 Le cas des conseils en pharmacie	21
4.3 Le cas de l'ordinateur personnel	25
4.4 Le cas de la voiture familiale	29
4.5 Le cas des montres de luxe	33
4.6 Le cas des produits alimentaires	37
5. La mise en œuvre des mutations	42
5.1 Réduire le risque fonctionne, déléguer le risque de choix ou assumer le risque global ?	42
5.2 Vers une stratégie de marketing relationnelle ?	44
5.3 Vers une prospective d'organisation structuraliste ?	45
6. Conclusion	50
Annexe méthodologique	54

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 un certain nombre d'étudiants de nos programmes de Licence, DEA 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 24 juin 2004 a été choisi par les membres fondateurs de l'Observatoire réunis lors de leur session de recherche du 9 décembre 2003. Il s'agissait de traiter du thème :

Le risque d'achat : comment est-il appréhendé par les individus ?

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 et les interrogations spécifiques de 2004, b) le déroulement de la recherche 2004, c) les synthèses des six cas spécifiques d'achat sélectionnés, synthèses articulées autour du modèle générique, d) les

propositions thématiques et les conclusions de la journée de débat du 24 juin 2004.

Le modèle générique de recherche

2. Vers un commerce pour le XXI^e siècle

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 l'augmentation 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 manière différente que par le passé leurs activités et leurs relations avec les entreprises fournissant biens et 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. 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. Elles remettent en cause les techniques traditionnelles du commerce, les politiques organisationnelles et les stratégies d'entreprises. 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.

2. 2 Le modèle initial de la recherche

L'achat, coeur de la relation entre les entreprises et leur client, est porteur de risques analysés depuis des décennies en marketing. La généralisation du risque, tant dans le domaine privé que collectif, a engendré une culture sociale parfois simpliste se manifestant par la recherche de la cause unique et du responsable avoué. Ainsi, l'aversion croissante des sociétés modernes pour tout risque rend dangereuse la désinformation des médias.

Or, en matière de « risque », la certitude scientifique, le « zéro risque », n'existe pas. La question n'est pas d'éviter le risque, mais de définir ce qu'est un risque « acceptable ». L'analyse a posteriori des accidents ou des incidents par le retour d'expérience montre l'influence prépondérante du facteur humain.

Ces considérations rendent impérieuse la nécessité d'une analyse scientifique de la trame humaine de la représentation que se font les hommes d'aujourd'hui du risque d'achat. Ainsi, contrairement à tous les chercheurs de notre discipline nous ne considérons pas le risque comme un facteur négatif du processus. Le risque est, dans notre proposition, inhérent à l'achat. C'est un état de fait avec lequel chacun vit.

Les étudiants enquêteurs et les experts, dirigeants en entreprise, ont été sollicités ici pour contribuer à :

□ Poser un regard neuf sur la notion de risque d'achat, 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 risque d'achat, prêter attention pour entrevoir des choses originales est un défi qui ne peut-être affronté qu'en inscrivant résolument la recherche dans un « contexte de découverte » et non dans un « contexte de justification ».

.

- Eclairer les nouveaux territoires de risque vers lesquels on se dirige. En effet, si « le risque » semble être un concept très connu car très étudié, les auteurs ont quasiment tous enraciné leurs propositions dans le cadre d'un risque fonctionnel, que l'on peut – que l'on doit – tenter d'éliminer. Les mutations de l'environnement du consommateur appellent à sortir d'une logique classique de simplification et d'isolement des choses pour admettre la dialectique et l'interpénétration des activités humaines.
- Eclairer le rôle que les producteurs et distributeurs seront appelés à jouer pour collaborer avec l'acheteur, afin de résoudre les conflits liés au risque d'achat. Il s'agit ici de sortir résolument d'une logique de relations fondée 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, dans une trame tant sociale et économique que simplement marchande.

Nous considérons, dans ce travail, l'acteur en situation de réflexion préachat. Une revue de littérature nous a permis de distinguer cinq sous-modèles contribuant à structurer le risque personnel de l'individu. Ceux-ci ont guidé les investigations sur le terrain.

1) Pour l'individu, les souvenirs de sa relation passée au produit ou au service envisagé, tout comme la perspective de sa place dans son vécu futur, va influencer son attitude avant même qu'il mette en œuvre un processus d'achat. Chaque individu a une aptitude plus ou moins importante à percevoir le risque, à être plus ou moins conscient des conséquences éventuelles de ses choix. Parallèlement, une fois le risque perçu, les individus vont différer quant à leur tolérance plus ou moins importante à assumer ce risque. Ces deux composantes concourent à ce que nous appelons « propension personnelle au risque » en situation d'achat.

- Le premier thème que nous explorons concerne cette « propension personnelle au risque »

2) Tous les produits ou les services ne génèrent pas un risque équivalent. Ainsi, l'achat de piles électriques est considéré comme non risqué, s'il est comparé à l'achat de produits Hi Tech, par exemple. Nous avons identifié deux composantes de ce risque d'achat lié au type de produit. La première concerne le contexte d'achat. Par exemple, acheter un produit pour soi est un tout autre risque que de l'acheter pour sa famille ou pour en faire bénéficier ses supérieurs hiérarchiques. D'autre part, il existe des produits très impliquants, tels que ceux liés à la santé de la personne, et d'autres beaucoup moins, comme ceux d'usage courant. Ces deux composantes concourent ainsi à ce que nous avons appelé « Risque inhérent au produit /service ».

- Le second thème que nous explorons est celui du « risque inhérent au produit /service»

3) Le paradigme fonctionnaliste traditionnel en marketing repose sur la rationalité avec laquelle l'individu va anticiper le risque d'achat. Cet acheteur rationnel, évalue les probabilités d'occurrence des pertes qui résultent de ses achats. Cinq facettes de ce risque sont traditionnellement proposées : le risque financier, le risque de performance du produit, le risque de perte de temps en le choisissant, le risque psychologique, le risque social de montrer son incompetence. Le consommateur va donc, normalement, s'efforcer de mettre en œuvre stratégies ad hoc pour permettre la « réduction de la perte fonctionnelle ».

- Le troisième thème que nous explorons est celui de la « réduction de la perte fonctionnelle »

4) Un paradigme alternatif, ancien en sciences sociales mais relativement récent en marketing, interviendrait dans le processus de résolution du risque perçu par l'acheteur : le paradigme interactionniste. Lorsqu'il entame un processus d'achat, l'individu active un réseau de relations. Les amis experts, les conseillers commerciaux, les vendeurs en magasin, etc., mais également les relations interactives possibles sur certains sites Web, seront utilisées au besoin. L'acheteur peut ainsi déléguer le risque de l'achat ou du moins en co-produire la résolution. C'est dans cette optique que nous retrouvons les développements assez récents du « marketing relationnel » et, par extension, du Customer Relationship Management(CRM).

→ Le quatrième thème que nous explorons est celui de la « prise en charge relationnelle»

5) Enfin, une nouvelle proposition est également en train de voir le jour dans la discipline. Il ne s'agit pas ici d'acheter ponctuellement un produit/service, mais de s'engager dans une activité d'acheteur comme il s'engage dans une activité de loisir, par exemple. Dès lors, on observe la volonté et l'aptitude de l'individu à assumer le risque global de ses achats, soit en augmentant l'estime qu'il a pour lui-même, soit en déplaçant le problème en donnant d'autres valeurs à ses achats, mais aussi en regardant l'achat dans sa globalité. Ces éléments concourent à ce que nous appellerons « assumer le risque global ».

Le cinquième thème que nous explorons est celui de savoir comment « assumer le risque global»

Ces considérations sont résumées dans le modèle initial qui suit :

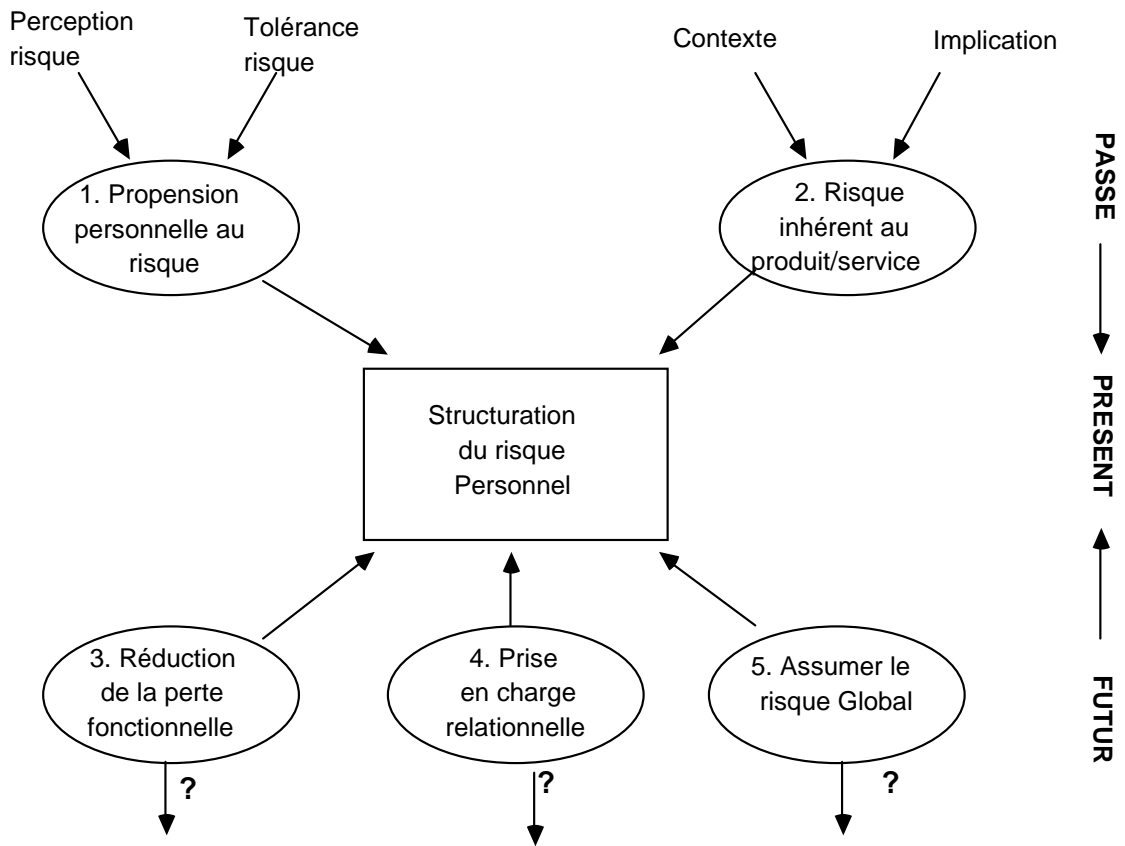


Fig. 1 Structuration du risque personnel face à l'achat

Le déroulement de la recherche

3. La recherche d'une pensée prospective

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

3.1 Son déroulement

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

Comme on s'en aperçoit, il s'agit d'une véritable opération de recherche rigoureuse qui appelle à une collaboration étroite entre le chercheur principal et les enquêteurs, car chaque production de matériel de recherche répond à des normes de réalisation précises et 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-retour entre les concepts et le terrain, entre chercheurs, enquêteurs et patrons, 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 quatorze dirigeants d'entreprises et plus de quatre-vingt clients, par 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 2004.

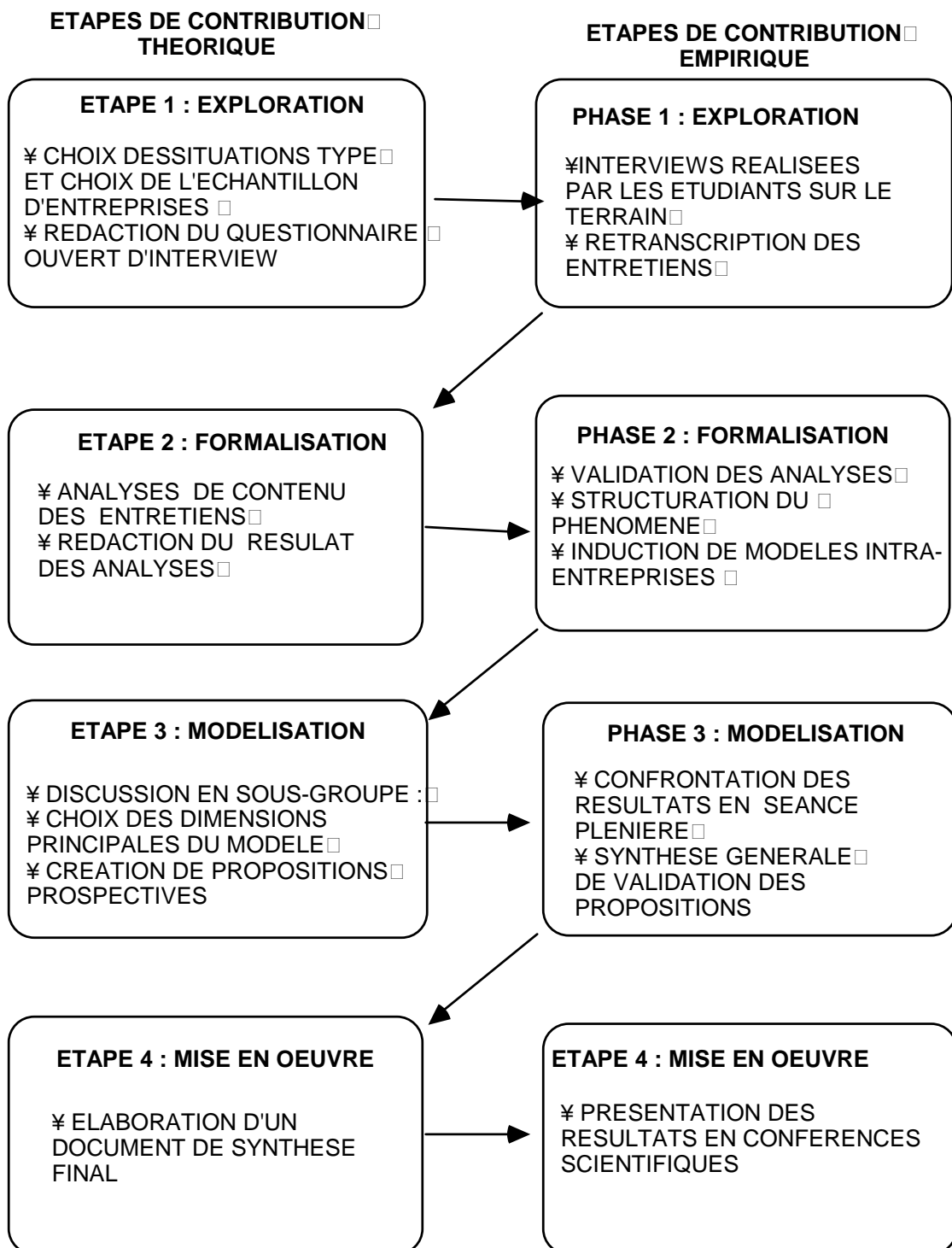


Fig. 1 : Les étapes de la recherche

3. 2 Le choix des situations d'achat

Lors de la réunion de préparation du 9 décembre 2003, les dirigeants d'entreprise impliqués ont choisi les produits et services qui serviraient de trame d'observation. Le médicament générique a été choisi car ce produit, conçu comme identique au produit de marque d'origine, ne permet pas au patient d'évaluer le risque d'achat. A l'autre extrême, un nouveau service, inconnu des acheteurs potentiel permettait *a priori* la manifestation de la plus large palette de risques possibles. Le choix s'est porté sur un service de formation aux médecines alternatives proposé par les Pharmacies Principales. Un produit très personnel a ensuite été sélectionné, soit l'ordinateur individuel. A l'autre extrême, un produit collectif a été choisi, soit la voiture familiale. Enfin un produit d'achat rare, la montre de luxe, a été choisi comme thème d'investigation. A l'opposé un produit d'achat quotidien, le produit d'alimentation a été également sélectionné.

Les lieux de réalisation de l'enquête ont été définis comme permettant de rencontrer les personnes réellement en situation préachat (concessionnaire automobile, FNAC, Migros...).

3. 3 Les enquêtes

Six équipes d'étudiants ont réalisé entre douze et quinze entretiens structurés non dirigés sur la base du même questionnaire mis au point suite à notre revue de littérature.

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

3.4 La validation des résultats

Le 24 juin 2004, 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 sous-groupes de dirigeants ont été organisés pour débattre de ces résultats (avec les étudiants-enquêteurs et 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 du métier de la vente ou d'une simple évolution du métier de l'entreprise.

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	Responsable Corporate Communication UBP
J.- Charles Bruttomesso	Directeur Ressources Humaines et Culturelles Migros-Genève
Jean-Philippe de Tolédo	Directeur Général Groupe PP Holding
Christian Dillier	Capital Intellectual Manager Caterpillar Overseas SA
Jean-Louis Franzetti	Directeur Commercial Sanofi-Synthélabo
Oscar Hop	Market Research Manager Gillette
Jacques Lenoir	Directeur de la succursale Citroen Genève
Mark Morris	Market Research Manager Gillette
Sandrine Nkoulou	Directrice Communication FNAC
Bernard Paternot	Chef de la Division Chocolat Alimentation - Nestlé Suisse SA
Olivier Pittet	Directeur Général Citroen Suisse

Les résultats de la recherche

4. Les synthèses des situations étudiées

4.1 Le cas des médicaments génériques

Cette analyse a été effectuée par Sergio Benavent et Anne-Laure Pittet

A – Le type d'achat

A l'heure où le contrôle des coûts de la santé est dans la bouche de pratiquement tous les partis politiques au sein des pays développés, les médicaments génériques sont souvent présentés comme une parade à cette explosion des dépenses. Seize entretiens ont été réalisés au près des clients de la Pharmacie de la Tour, à Genève, gérée par M. Christian Cordt-Moller.

B – Les dimensions du risque personnel

Pour les génériques, la propension personnelle au risque (1) n'intervient pas, car se soigner est une obligation, pas réellement un choix. Par ailleurs, le risque inhérent (2) n'est pas pertinent car les personnes interrogées sont convaincues que le médicament générique contient la même molécule que l'original.

C'est donc une autre dimension de la structuration du risque par l'individu qui occulte toutes les autres. Il s'agit de la prise en charge relationnelle (4). La conviction que le générique est égal au médicament de base provient des connaissances acquises auprès du pharmacien et/ou du médecin. Du fait de la démonstration par les experts de l'efficacité du générique, les gens ont totalement confiance dans les produits génériques et n'éprouvent aucune inquiétude à leur égard. Ceux-ci ne perçoivent pas de risque ou pas davantage de risque qu'en consommant le médicament original. Certaines personnes peuvent également utiliser des connaissances acquises auprès de différentes sources (médias et proches dans le domaine médical), mais ceci ne constitue qu'un complément aux indications du médecin et/ou pharmacien.

En second lieu la réduction de la perte fonctionnelle (3) est considérée. Etant donné l'absence de risque perçu quant au produit, la raison principale qui pousse le consommateur à l'achat d'un générique est son prix plus faible que celui des originaux. Cette dimension peut avoir des implications tant au niveau personnel qu'au niveau collectif. Le recours à des médicaments génériques permet donc à l'acheteur de diminuer le montant de ses dépenses. En effet, bien que la caisse maladie prenne en charge une partie des frais médicaux, l'assuré doit s'acquitter de l'intégralité du montant tant qu'il n'a pas atteint le seuil fixé par la franchise.

La troisième dimension mise en exergue est le fait d'assumer un risque global (5). Ainsi les personnes interrogées replacent l'achat de médicament dans le contexte global de la santé. Les médicaments génériques sont alors considérés comme une alternative pour que les personnes les plus pauvres et les pays en voie de développement puissent avoir accès aux médicaments. Par ailleurs, par honnêteté et par solidarité, certains interviewés sont clairement en faveur des génériques qui, selon eux, permettraient de réaliser des économies au niveau des coûts de la santé dans notre pays. Enfin, la crainte de voir un nombre restreint de grands laboratoires monopoliser le marché du médicament, encourage quelques consommateurs à acheter des génériques pour favoriser la concurrence. Ces personnes perçoivent, en effet, les firmes produisant les génériques, comme des « petites entreprises » qu'ils sont plus enclins à soutenir que les grands groupements pharmaceutiques.

C - L'approche interactionnelle

Du fait que le produit est associé à la santé et qu'il nécessite des connaissances poussées dans le domaine médical, il y a clairement, a priori, une délégation du risque d'achat aux spécialistes. Pour des maladies bénignes, la confiance va d'abord au pharmacien ; pour les maladies graves au médecin. Mais ce n'est pas si simple, et cinq acteurs principaux interagissent dans ces considérations sur le risque d'achat : le consommateur, le pharmacien, le

médecin, les médias (Internet, TV, presse) et les proches dans le domaine médical.

Trois scénarios d'interactions ont été induits des analyses :

- Dans ce premier scénario, quatre des acteurs interviennent : le consommateur, le pharmacien, les médias et les proches. Dans ce cas, les conseils du pharmacien jouent un rôle clé dans l'achat du médicament générique. Pour environ la moitié des personnes interrogées, la relation de confiance qui existe entre leur pharmacien provient du fait qu'ils le connaissent depuis un certain nombre d'années et qu'ils entretiennent un bon contact avec lui. Le rôle joué par les médias et les proches est complémentaire et nettement moins marqué. Son importance peut varier d'un client à l'autre.
- Dans un second scénario, le médecin, le pharmacien et le consommateur sont les acteurs principaux. Le consommateur accorde autant d'importance aux recommandations du médecin et du pharmacien. Selon la gravité de la maladie la relation sera plus forte avec le pharmacien ou avec le médecin. Ainsi, dans le cas de maladies graves, une plus grande compétence est perçue au niveau du médecin par rapport au pharmacien pour l'utilisation ou non de médicaments génériques. Mais cette compétence semble questionnée pour les maladies bénignes.
- Dans le dernier scénario observé, l'unique référence au moment de l'achat d'un médicament générique est le médecin. Le consommateur considère le pharmacien comme un intermédiaire qui lui fournit ce que le médecin lui a prescrit. Plus les consommateurs font confiance au conseils du médecin, plus le degré de délégation du risque est élevé. En effet, pour ce type de personnes, aucun complément d'information n'est recherché, le médecin est l'expert et c'est uniquement à lui qu'il faut se référer pour ce type d'achats. Un nombre plus restreint de personnes interrogées vont même jusqu'à se méfier des recommandations du pharmacien considéré comme un simple commerçant.

D – Remarques et suggestions

Vu que le risque d'achat des médicaments génériques est délégué au pharmacien et au médecin, ne serait-il pas intéressant de connaître quelle est leur perception du risque lié aux génériques? En fonction des réponses obtenues, des actions appropriées pourraient être entreprises pour encourager la diffusion des génériques.

Comme une très grande partie des personnes interrogées sont convaincues que la consommation des médicaments génériques a un effet bénéfique et significatif sur les coûts de la santé, il est légitime de se demander si cette vision n'est pas trop « parachutée » par les médias.

4.2 Le cas des conseils en pharmacie

Cette analyse a été effectuée par Catherine Gardel et Christophe Hug.

A – Le type d'achat

Les Pharmacies Principales ont mis en place en novembre 2002, un conseil santé en médecines naturelles. Ce récent service fait partie d'une stratégie distinctive de prise en charge du patient. En effet, diverses études ont démontré l'ignorance de la population en matière de santé c'est pourquoi, les pharmacies principales ont développé un concept. Il s'agit de « repositionner le métier du pharmacien » au travers de dialogues santé payant (90 CHF la première heure d'initiation). Douze entretiens en profondeur ont été réalisés dans une des pharmacies du groupe.

B – Les dimensions du risque personnel

Pour le service analysé ici, la propension personnelles au risque (1) intervient grandement. Bien qu'ils ne soient généralement pas inquiets, les individus sont conscients que notre monde et nos sociétés sont de plus en plus complexes. L'individu ne désire pas être dépassé par les événements, c'est pourquoi il se prend en main de manière proactive.

Cette démarche de prise en charge dépend malgré tout du risque inhérent (2) au service proposé, c'est à dire de l'interprétation personnelle que se fait l'individu du pharmacien et de son degré de connaissance concernant les médecines naturelles. Si la position du médecin est très claire, ce qui permet de lui accorder sa confiance, celle du pharmacien est ambiguë. A t-il la formation qui le rend apte à fournir des conseils-santé fiables ? De tout temps, le médecin « prescrit » et le pharmacien « conseille ». Le pharmacien peut-il devenir, à son tour, prescripteur, et spécifiquement de médecines naturelles ? Le risque inhérent repose sur une grande implication vis-à-vis du service proposé et sur un contexte de pharmacie qui inquiète encore. L'individu a besoin d'être rassuré face à cette ambiguë, surtout s'il ne connaît pas le service proposé (en l'occurrence les médecines naturelles).

La réduction de la perte fonctionnelle (3) n'est quasiment pas évoquée par les interviewés. Il semble que les risques psychologiques, sociaux et de perte de temps n'existent pas vraiment quant il s'agit de sa santé. Quant au prix, il ne semble pas être un frein, il est suffisamment élevé pour véhiculer une image de qualité réduisant la perception du risque de performance.

C'est bien entendu la prise en charge relationnelle (4) qui est le centre de gravité de la structuration du risque individuel pour ce service. L'individu commence par s'informer avant d'entreprendre un achat. Il utilise pour cela divers moyens que ce soit son réseau d'amis personnels, les livres ou Internet. Le plus souvent, l'individu collecte des informations, analyse ces informations par rapport à sa situation de santé, puis décide d'aller chez le pharmacien ou chez le médecin. Le pharmacien permet de mieux appréhender son risque, puis l'individu co-producteur de sa santé choisira d'agir. Ainsi, alors que le consommateur délègue le risque au médecin prescripteur, il pourrait peut-être mieux bénéficier de la relation de confiance avec le pharmacien. Celle-ci n'est pas automatique, et l'individu a besoin de la renforcer par une relation fondée sur la durée.

En effet, cette volonté d'assumer le risque global (5) influence la structuration du risque de l'individu. Elle se situe au niveau de la volonté du consommateur à savoir dans quelle direction il se dirige et ce que comporte son acte d'achat. L'individu structure son risque sur une dimension principale qui est la gravité des symptômes qu'il ressent dans le contexte de son équation personnelle à la santé et à la qualité de sa vie. Le médecin dispose d'un grand capital de confiance, mais il n'est pas assez disponible (temps que nécessite la prise de rendez-vous, courte durée du rendez-vous, etc.). Or la santé, c'est aussi l'écoute de soi. C'est pourquoi, le pharmacien constitue une bonne alternative s'il est ouvert au dialogue. De cette manière, l'individu pourrait aussi reporter sa visite au médecin. Si le pharmacien s'investit dans cet aspect de risque global de santé, la perception des individus quant au nouveau rôle assumer par le pharmacien mettra davantage sur la confiance.

C - L'approche interactionnelle

Pour les maladies aiguës, la santé est confiée à la responsabilité du médecin car il représente l'autorité en matière de santé et ses conseils sont suivis. Pour les médecines naturelles, la situation est différente. L'individu estime pouvoir exercer une certaine maîtrise de sa santé. Les médecines naturelles relèvent du choix du consommateur. La profusion des médecines et des moyens de traitement est telle que les individus ont besoin de complément d'information, de renseignement avant de se décider à agir.

Trois scénarios d'interaction ont été induits des analyses.

- Individus méfiants ou les conservateurs sont les plus nombreux. Le pharmacien ne leur inspire pas confiance. Il est perçu comme un vendeur, en aucun cas comme un prescripteur de conseil à l'égal du médecin. Ces personnes accordent toute leur confiance au médecin. Sans toutefois rejeter le dialogue avec le pharmacien, ils ne le perçoivent que comme un fournisseur

d'un complément d'information en matière de santé. En outre, elle n'accordent pas ou peu de crédibilité aux médecines naturelles.

- Les individus novices estiment le conseil en pharmacie comme pouvant être une bonne alternative à leur contact avec le médecin traitant toujours trop rapide. En outre, ils y voient la possibilité d'obtenir une information sous un angle différent. Elles ne connaissent pas encore les médecines naturelles, mais ne lui sont pas réfractaires. Elles sont ouvertes à la nouveauté qu'elles représentent.

- Les individus confiants apprécient les conseils de leur pharmacien. Ce consommateur a l'habitude d'aller toujours à la même pharmacie, et il développe une relation de longue durée avec le pharmacien. Ce dernier a ainsi pu suivre son évolution et les conseils qu'il procure prennent une dimension beaucoup plus importante. La confiance et le suivi donne du poids au pharmacien et à ses conseils. Ce sont probablement des personnes proactives qui cherchent à s'éduquer sur leur condition de santé spécifique et cherchent des alternatives pour atteindre leur but dans leur recherche de santé

- Les initiés sont les moins nombreux. Ils ont une grande confiance dans les médecines naturelles, si bien les utilisent régulièrement. Toutefois, ils s'informent volontiers, car ils aiment découvrir de nouvelles possibilités, et intègrent le conseil du pharmacien à ce processus de renseignements. Leur attitude fondamentale étant fortement axée sur la découverte de soi, elles n'acceptent pas l'autorité sans partage du médecin et préfèrent en fait l'avis du pharmacien. Elles sont en quête de moyens de diminuer leur impuissance face au risque de santé à long-terme. Les médecines naturelles font partie de cette quête de santé. Ces personnes peuvent entretenir une relation privilégiée avec leur pharmacien.

D – Remarques et suggestions

Par rapport au médecin, les conseils du pharmacien sont plus sujets à l'interprétation personnelle. La question se pose alors comment bousculer les stéréotypes pour permettre le bon établissement de ce service ?

Les Pharmacies Principales devraient donner une communication explicite sur la nature du service afin d'établir sa véritable image. Celle-ci se baserait sur sa qualité éducative et la compétence. La communication devrait ainsi être axée sur la nature personnalisée du service et la qualification en matière de médecines naturelles. Par la même occasion, une certaine communication pourrait également être donnée sur les médecines naturelles elles-mêmes.

4. 3 Le cas de l'ordinateur personnel

Cette analyse a été effectuée par William Endres et Vanessa Lecerf.

A – Le type d'achat

L'achat d'un ordinateur personnel est l'un des plus risqués qui soit à l'heure actuelle, car le domaine technologique innove constamment. Trois mois après l'achat d'un produit il a déjà été remplacé sur le marché par une version plus évoluée. Le consommateur le sait et calcule donc en fonction d'un « moindre-risque » perçu. Douze entretiens en profondeur ont été réalisés auprès de personnes non spécialistes en informatique sur le lieu de vente qu'est la FNAC.

B – Les dimensions du risque personnel

Pour le produit analysé ici, la propension personnelle au risque (1) semble peu intervenir. Seule la complexité du produit a tendance à rendre le client quelque peu « anxieux », s'il n'est pas habitué au produit. Autrement dit, les clients ne sont pas des acheteurs « confirmés », de ce type de produit renouvelé après de nombreuses années, ils manquent de repères.

Par contre, le risque inhérent au produit (2) est important et interagit avec la propension personnelle au risque. Ainsi, les besoins du client sont bien spécifiques à chacun. Si certains connaissent peu l'informatique et ne comptent utiliser un ordinateur que pour des tâches relativement « simples », d'autres ont des ambitions plus pointues et complexes. Or, ces besoins sont difficilement traduisibles en langage informatique. C'est pourquoi le client redoute un mauvais achat : l'ordinateur serait soit trop performant, soit pas assez. En second lieu, certains sont inquiets quant aux problèmes de compatibilité qu'il est possible de rencontrer entre un ordinateur et d'autres types de matériels y étant associés. Cependant, on constate que ce risque inhérent est davantage « dilué » dans le temps ; le risque étant plus lointain, il est, en quelque sorte, « reporté ». Enfin, l'obsolescence d'un ordinateur inquiète : généralement, celui-ci est rapidement « dépassé », et il est difficile d'être à jour avec la technologie, qui évolue rapidement. Il devient donc de moins en moins utilisable.

C'est la réduction de la perte fonctionnelle (3) qui a été la plus sollicitée. Son premier levier est le risque financier. L'achat d'un ordinateur qui est une dépense occasionnelle, implique une somme d'argent relativement élevée. De plus, un ordinateur devient rapidement une denrée jetable : contrairement à une voiture par exemple, on ne peut pas le revendre. L'investissement n'étant pas récupérable, le client ne doit pas se tromper. Enfin, l'évaluation du prix de ce type d'achat pose problème : comment juger si le prix est élevé ou faible par rapport à des produits de marques concurrentes ? Comment trouver le bon rapport qualité/prix, et savoir ce qui est « raisonnable » ou pas ? Si le risque fonctionnel est lié au prix, il est perçu comme un risque immédiat alors que les risques liés à l'utilisation du produit sont reportés dans le temps. Une distance psychologique s'instaure. Les individus plus « expérimentés », à savoir ceux qui ont acheté et utilisé des ordinateurs depuis plus longtemps et plusieurs fois, sont davantage conscients de ce dernier type de risque. Ils le prennent donc plus en considération lors du processus d'achat, et tentent de se protéger, notamment par l'assurance de garanties (service après-vente, confiance dans le lieu d'achat ou dans une marque particulière, etc.).

Nous n'avons pas relevé dans cette étude la mise en œuvre des deux alternatives que sont la prise en charge relationnelle (4) et le fait d'assumer le risque global (5).

C - L'approche interactionnelle

Les relations interactionnelles entre les différents types d'acteurs évoluent dans le temps et dans l'espace. Il semble opportun ici d'utiliser la métaphore d'une pièce de théâtre. Ainsi, les scènes changent, tout comme le décor. Le processus d'achat se déroule sur une certaine période, qui débute au moment où l'acteur décide d'acheter un ordinateur et finit lorsqu'il passe à la caisse. Les consommateurs peuvent être distribués dans trois types de groupes, selon les relations qu'ils entretiennent lors de l'achat d'un ordinateur :

Trois scénarios d'interaction ont été induits des analyses.

- Les clients indépendants font leur choix par eux-mêmes, notamment grâce à des outils d'information comme Internet. Ils n'ont donc pas d'interactions, dans leur processus d'achat, avec les autres acteurs. Ils ont une vision négative des vendeurs, considérés comme incompetents, dont ils se méfient (peur de se faire escroquer). Ici, le vendeur est perçu comme « jouant un rôle fictif ». Selon eux, il serait davantage motivé par d'éventuels gains récompensant ses ventes que par le souci de bien conseiller le client.
- Les clients déléguant à des experts, se méfient également des vendeurs et choisissent de ne pas interagir avec lui. Ils cherchent plutôt à se faire conseiller par des experts qu'ils jugent dignes de confiance afin de ne pas se tromper dans leur décision : informaticiens de leur travail, experts de leur famille ou amis. Comme les précédents, ils consultent Internet avant d'entamer leurs démarches sur les lieux de vente et pendant leur processus d'achat.

- Les clients relationnels interagissent avec le vendeur dans leur processus d'achat, tout en s'en méfiant car ils craignent d'être induits en erreur, et donc de se tromper. C'est pourquoi, par mesure de précaution, ils se renseignent également auprès de leur famille ou de leurs proches, auxquels ils témoignent une confiance accrue. Ils utilisent aussi davantage Internet comme source d'information, que les autres.
- Les clients « multiples » sont ceux qui se font accompagner lors de leur achat afin de diminuer leur risque et d'obtenir des renseignements complémentaires plus techniques que ceux qu'ils ne maîtrisent pas. Ceux-ci craignent sans doute devoir interagir avec le vendeur en étant « désarmés », dans la mesure où ils sont distants par rapport au domaine informatique, et ne savent donc pas s'exprimer. C'est donc à un binôme que va s'adresser le vendeur, l'expert et l'utilisateur. A lui de relever le défi de démêler quels sont les véritables besoins d'utilisation.

D – Remarques et suggestions

Les vendeurs d'ordinateurs personnels sont perçus de manière négative. Ils sont considérés comme étant intéressés et parfois incompetents. Les consommateurs craignent parfois avoir affaire à des commerçants davantage qu'à des experts, cherchant la marge plus que la réponse aux besoins du client. Il leur arrive tout de même de les écouter, mais ils s'en méfient, craignant de se faire escroquer, car ils s'y connaissent peu ou pas.

Finalement, il convient de se demander si le vendeur ne rajoute pas du risque au client au lieu de simplifier sa démarche, notamment par l'utilisation d'un vocabulaire expert peu adapté. Si c'est le cas, comment aider le client dans sa démarche ? Faudrait-il mettre en scène un acteur différent, voire nouveau ? Serait-il par exemple envisageable que Internet joue un rôle accru, voir différent, comme éventuelle solution ?

4.4 Le cas de la voiture familiale

L'analyse a été effectuée par Imane Abourabi et Dalila Kadric

A – Le type d'achat

La voiture familiale est un produit classique et la famille est un segment occupé par tous les constructeurs ou presque. Les critères de choix (place, sécurité, etc.) étant parfaitement connus, une concurrence rude accroît chez le consommateur le sentiment de risque de ne pas faire « le meilleur des achats possibles ». La plupart des douze entrevues ont été réalisées sur dans le lieu de vente et principalement lors de la journée promotionnelle « Family Days » dédiée aux familles. Ont été sélectionnées des familles qui avaient au moins un enfant et qui souhaitaient acheter une voiture familiale.

B – Les dimensions du risque personnel

Pour l'achat de la voiture familiale, la propension personnelle au risque (1) semble intervenir très indirectement et ne semble pas influencer la décision d'achat. Les familles interrogées ne sont ni séduites ni inquiètes quant aux risques liés à la complexité de la vie qu'ils peuvent encourir. Les familles sont plutôt inquiètes pour la sécurité de leurs enfants et surtout pour leur vie future dans ce monde complexe. Concernant spécifiquement la propension au risque pour leurs voitures, les familles prennent en considération l'expérience du passé, l'apprentissage et les connaissances acquises lors de leurs achats antérieurs de véhicules.

De même, le risque inhérent (2) est peu attaché à l'achat de la voiture familiale. Cette dernière n'est pas, de nos jours, perçue comme porteuse de risque intrinsèque, car avec les progrès techniques et autres améliorations, on s'attend à ce que la voiture soit « tout à fait » sécuritaire et sans risque. Par contre, l'accident de voiture est un risque perçu comme incontrôlable et inhérent à l'usage du produit : il est généralisé pour toutes les voitures, et la voiture familiale n'est pas une exception.

La réduction de la perte fonctionnelle (3) influe de manière importante lors de l'achat d'une voiture familiale, essentiellement à cause de son prix. L'achat d'une voiture doit correspondre à un besoin ciblé, tout en rentrant dans le budget familial. Le risque perçu ici est la capacité d'honorer et de supporter la totalité du paiement pour cet achat. Si la fiabilité de la marque est un facteur d'influence lors de l'achat de la voiture familiale, c'est parce que les familles se projettent dans le futur et prennent en considération la valeur résiduelle de la voiture familiale lors de son « éventuelle » revente. Les familles s'inquiètent également de l'entretien technique continu de la voiture familiale qui peut représenter un poids supplémentaire à prendre en compte dans leur budget. Alors, elles cherchent l'accessibilité des prix des pièces de rechanges et autres facilités du service après-vente mais aussi la proximité par rapport au lieu de domicile.

La prise en charge relationnelle (4) se fonde d'abord sur un consensus entre l'homme et la femme. Dans cette relation, les rôles semblent d'avance bien distribués : l'homme est l'expert dans l'aspect technique (moteur, carrosserie, garanties,...), tandis que l'opinion de la femme s'insère davantage dans des considérations esthétiques et en termes d'options. L'enfant ne semble pas intervenir directement dans le processus d'achat. Notons que, de manière générale, les acheteurs se méfient des conseils de leurs amis ou de leur famille. Ils n'aiment pas non plus donner des conseils, considérant que l'achat de la voiture familiale relève de la sphère très privée.

Entre le client et le concessionnaire il n'existe pas de relation d'exclusivité. Une fois décidées pour un concept de « voiture familiale », les familles considèrent que toutes les marques sont équivalentes. En général, Internet joue un rôle important dans le processus d'achat, mais davantage pour se faire une idée globale du produit. Dans son processus d'achat, le client s'informe auprès de concessionnaires, où il y compare les voitures familiales en identifiant celles qui se rapprochent le mieux de son besoin. En dernier lieu, les familles recueillent

des informations auprès d'un vendeur. Mais ce dernier est perçu comme la moins bonne des sources de renseignements. Par conséquent, les clients se renseignent aussi auprès des garagistes et leur accordent en général une plus grande confiance. Ils les croient davantage motivés par l'instauration de liens de fidélité.

Au niveau de la manière d'assumer le risque global (5), notons que l'image du constructeur, ainsi que sa nationalité interviennent beaucoup dans le choix de la voiture familiale. Au risque de sembler machiste, force est de constater que le choix masculin s'oriente vers les concessionnaires qui performant bien dans la formule 1 ou les rallyes, tandis que les femmes sont davantage séduites par les slogans de « créateur de voiture ».

C - L'approche interactionnelle

Trois types d'interactions se produisent lors de l'achat d'une voiture familiale.

- La relation client/concessionnaire est marquée par une infidélité grandissante à la marque et une relation distante au concessionnaire en lui-même. Les marques sont considérées comme plus ou moins bonnes selon les séries, et donc la relation de fidélité est sérieusement remise en cause.
- La relation client/vendeur est inscrite en termes de méfiance. Celle-ci est surtout présente dans cette relation car aux yeux des clients, les vendeurs ne sont pas du tout objectifs, ils essaient de faire leur métier et de vendre ce qui est à vendre, notamment ce qui est en stock.
- La relation client/garagiste est parfois meilleure car le garagiste inscrit son action dans un processus de longue durée et dans la fidélisation de sa clientèle. Le jeu est davantage perçu comme gagnant-gagnant qu'avec le concessionnaire ou le vendeur. Ainsi, lorsque le garagiste propose une bonne occasion, il entre en concurrence directe avec le concessionnaire.

D – Remarques et suggestions

Les clients ont une image du vendeur qui semble périmée, car ce métier a dépassé ce stade de conseil de base et de l'incitation à l'achat d'un produit, la voiture. Le vendeur devient plus spécialisé dans la vente de services (financier, conseil après-vente) et d'options. Ce qu'il vend en réalité est la promesse d'un certain nombre de kilomètres parcourus tout confort.

Nous nous situons aujourd'hui dans une société qui exprime un sentiment d'abondance et de sécurité ainsi qu'une certaine saturation matérielle et physique : l'homme a un besoin d'émancipation et de liberté. L'idéal des familles interrogées est de pouvoir ne faire confiance qu'à leur propre jugement, et être complètement indépendantes des conseils des autres. Or, justement, la voiture reste un symbole de liberté, donc d'indépendance et d'aptitude à en assumer les choix.

4. 5 Le cas des montres de luxe

Cette analyse a été effectuée par Fabiola Espino Villa et Laurence Pasquier

A – Le type d'achat

Le luxe représente le monde de l'émotion, de l'intangible, de l'intemporel. La présente étude a comme but d'analyser le risque perçu par le client, au moment de l'achat d'une montre de luxe. Les conclusions obtenues sont le résultat de l'analyse d'une vingtaine d'interviews effectuées auprès de clients.

B – Les dimensions du risque personnel

Pour l'achat d'une montre de luxe, la propension personnelle au risque (1) semble reposer sur une perception du risque liée à la culture du client. Les clients provenant de pays « moins sécurisés » (comme les pays sud-américains) ou les clients-voyageurs, percevaient le risque du vol avec plus d'acuité. Ce risque situé au niveau de la sécurité, risque de perte ou de vol de la montre, représente non seulement une perte financière mais également une perte sentimentale. Mais on constate également que ce même client pense que « tout est assurable » et que la réputation des maisons de luxe est une garantie.

Le risque inhérent (2) de l'achat d'une montre de luxe est étroitement lié à la réputation d'une maison perçue par le client qui reste un jugement très subjectif. Pour certains, la marque est surévaluée et pour d'autres, un prix élevé est une garantie de bonne qualité. De plus, cette réputation donne aux clients le sentiment d'un prestige social et les attache à une marque en particulier.

Le risque de perte fonctionnelle (3) a pour levier le prix, c'est-à-dire que la somme d'argent dépensée et qui représente tout de même un montant assez conséquent. Cependant, dans le cas d'une montre Baume & Mercier, située en entrée de luxe, le risque peut être que pour un ou deux milliers de francs de

plus, l'individu serait vraiment en possession d'une montre de luxe de gamme supérieure. Le risque social n'est alors plus très loin dans la perception de la personne. Le risque psychologique est également présent, puisque une montre de luxe se porte normalement de longues années au poignet. La dissonance cognitive peut se reproduire chaque fois que l'on regarde l'heure ! Dans la majorité des cas étudiés, l'achat d'une montre de luxe, relève par conséquent d'un processus très réfléchi et pas du tout d'un achat d'impulsion. Les clients veulent être très bien informés et avoir la possibilité de comparer les différentes options avant d'acheter.

La prise en charge relationnelle (4) est dès lors très importante dans le processus de choix de la montre. Ainsi, l'achat d'une montre de luxe peut représenter une expérience particulière. La plupart du temps, cet achat s'effectue dans les boutiques de grand nom, possédant un décor propre au domaine. Cet aspect est apprécié par les clients. Néanmoins, il peut également représenter un risque d'intimidation. Quelques personnes ont ainsi mentionné le fait que, si elles se présentaient dans une tenue plutôt décontractée, elles pouvaient se sentir mal reçues, ou percevoir une attitude quelque peu hautaine des vendeurs. Mais les boutiques représentent également une garantie de qualité grâce à leur réputation gagnée au cours du temps (sans oublier les certificats de garanties qu'ils délivrent lors de l'achat). Enfin, même si, dans un premier temps, les clients disent ne pas faire confiance au vendeur, ce dernier joue tout de même un rôle certain dans leur processus d'achat. Mais ce rôle a été perçu comme plus important au niveau de l'information qu'au niveau des conseils personnalisés, ce qui peut sembler paradoxal.

Par l'achat d'une montre de luxe, l'individu assume également un risque global (5). Même si le domaine de luxe peut représenter le fait de dépenser beaucoup d'argent, l'achat d'une montre de luxe est vu comme un investissement, ceci grâce au caractère atemporel, propre au produit. En second lieu, la relation avec la montre de luxe est sentimentale et, de ce fait, il est important pour les

clients de la voir, de la toucher, de l'essayer. Comme le luxe représente en soi déjà quelque chose d'intangible, il est important que le produit retrouve une dimension tangible par l'essayage. Enfin, l'achat d'une montre de luxe, quoique personnelle, implique également l'entourage de l'acheteur. Le client reçoit ainsi des conseils de la part de ses proches. Parfois, ces derniers peuvent avoir développé une relation de fidélité à l'égard d'une marque ou une maison spécifique. Le concept de « nous » prime alors sur le concept de « soi », et la montre, achat individuel, devient symbole de ce rattachement tribal.

C - L'approche interactionnelle

Le client débute son interaction directement dans les boutiques, auprès d'un vendeur, par Internet, ou encore en se procurant des brochures et des catalogues, qu'il étudie chez lui. Quatre scénarios d'interaction avec les clients ont été observés dans l'étude.

- L'interaction avec le « client nostalgique » est placée sous le signe de la patience. Ce client prend son temps, discutera avec le vendeur avec qui il a une relation particulière. Il fait preuve de beaucoup d'affect et de sensibilité par rapport à la montre de luxe. Ce client aime se sentir pris en charge par le vendeur, se sentir important, se sentir « chouchouté ». Ce type de client aime réaliser ses achats dans le même magasin, et il peut être très fidèle à une marque ou une maison. En effet, il s'identifie avec la marque et il aime bien sentir qu'il appartient, en quelque sorte, à cette « tribu ».
- L'interaction avec le « client sûr de lui » est placée sous le signe de l'efficacité. Ce dernier s'est renseigné auparavant (brochure, Internet, etc.). Il est intéressé non seulement par l'esthétique, mais également par les mouvements horlogers. L'achat de la montre et l'information technique qu'il maîtrise assez bien, peuvent lui donner l'impression d'augmenter son prestige social, et donc son estime de lui. Il peut parfois devenir un expert du domaine.

- L'interaction avec le « client méfiant » est placée sous le signe de la confiance.

Pour le client méfiant, l'expérience de l'achat sera très importante, voire décisive. Il est attentif à la façon dont le vendeur l'aborde, et quelque fois, il attend d'être séduit par lui. La relation avec le vendeur sera déterminante. Ce dernier doit, tout d'abord, gagner la confiance du client. La réputation de la marque, ainsi que le lieu et l'accueil interviennent dans ce gain de confiance.

- L'interaction avec le « client héritier » repose également sur la confiance. Généralement, ce client a reçu comme cadeau l'objet et par conséquent lui attache une valeur sentimentale. Il attend du vendeur de l'empathie et de la compréhension. Ces personnes voient la montre de luxe comme quelque chose d'intemporel, comme un patrimoine qu'ils pourront transmettre à leurs héritiers dans l'avenir ou à leur proches. La montre devient le témoin d'un partage de valeurs sociales entre personnes.

D – Remarques et suggestions

Le magasin où s'effectue l'achat d'une montre de luxe est un « écrin expérientiel » que partagent les vendeurs et les clients. Cependant, notre étude n'a pas permis d'induire des possibilités d'évolution du système. Si les montres de luxe ont besoin d'un vendeur et ne peuvent être réellement achetées sur Internet par exemple, il n'est pas apparu que les vendeurs soient considérés par les clients comme co-créateurs du choix final.

Ne serait-il pas possible de réaliser de véritables observations sur le terrain de cette relation entre vendeurs et clients ? Cela permettrait dans doute d'en tirer des enseignements utiles tant pour les fabricants de montres de luxe que pour les magasins.

4. 6 Le cas des produits alimentaires

Cette analyse a été effectuée par Alexandra Broillet Céline Dedobbeler

A – Le type d'achat

Les habitudes alimentaires sont acquises dès l'enfance et s'enracinent dans un contexte de valeurs religieuses, culturelles, morales et familiales structurantes. Le contexte géographique et économique dans lequel un individu se développe façonne ses goûts. Chaque produit alimentaire devient intrinsèquement porteur du risque de l'inconnu. Celui d'un goût déplaisant, mais aussi celui d'avoir de graves conséquences sur la santé, voire d'empoisonner la personne. Face à ce risque de l'inconnu, le consommateur doit définir ses propres stratégies de réduction - voire d'évitement - du risque alimentaire. Dans cette étude, les douze consommateurs interrogés dans un magasin Migros ont choisi de parler du produit alimentaire qui leur semblait le plus risqué.

B – Les dimensions du risque personnel

Pour l'achat de produits alimentaires, la propension personnelle au risque (1) est un facteur important. Le risque alimentaire est lié au risque de santé. Dès lors, la perception du risque est plus ou moins importante et plus ou moins tolérée selon les individus. Certains ont peur de tester de nouveaux produits, alors que d'autres en sont enchantés. Mais, les conditions actuelles et la médiatisation de problèmes de santé accroissent un certain éveil au risque. La nourriture de l'animal, la pollution des rivières, les conditions de préparation des produits, le respect de la chaîne du froid, etc., sont des risques qui, selon certains, peuvent engendrer le développement de maladies.

Le risque inhérent (2) du produit alimentaire reposant donc, essentiellement, sur la relation à la santé, l'implication repose sur l'impact direct que le produit a sur l'organisme. Le consommateur s'inquiète d'un produit d'autant plus c'est un aspect qu'il ne peut pas contrôler. Mais en deçà d'une maladie potentielle, le souci d'hygiène de vie importe au consommateur. La composition nutritive du produit, la présence de graisses, de sucres, de cholestérol, sont considérés comme risqués pour l'équilibre alimentaire. Le consommateur, qui souhaite

prendre sa santé en main, pense que l'ajout de colorants ou de conservateurs est nocif.

Au plan de la réduction de la perte fonctionnelle (3), c'est le risque économique qui est cité en premier, car il est lié au précédent. Mais si le risque économique est majeur, la plupart ne s'intéresseront au prix comme critère de choix, que si le risque est perçu comme faible au niveau santé. Le consommateur est acteur lors du choix de ses produits, il regarde quasi systématiquement les dates limites sur les produits alimentaires pour éviter intoxications et maladies. Le second risque fonctionnel considéré est lié à l'aspect sensoriel de la consommation. Le risque que prend le consommateur, c'est que l'aliment ne soit pas à son goût. Ce risque prend deux aspects : l'aspect visuel du produit, l'aspect fraîcheur par exemple, que la photo du produit sur l'emballage, ou la façon dont sont rangés les produits sur le rayon, et l'aspect gustatif, le plaisir que l'aliment apporte au consommateur et à sa famille.

La prise en charge relationnelle (4) est importante dans le cas des produits alimentaires. Ce sont les grandes surfaces, par opposition à « la petite épicerie », qui gagnent la confiance des consommateurs. L'enseigne est vecteur de confiance car le débit garantit la politique de respect des dates, la fraîcheur et la qualité des produits sélectionnés, facteurs qui diminuent le risque. La réputation de ces enseignes fait qu'elles ne peuvent se permettre de vendre des articles non frais. Afin de réduire leur risque de santé, les consommateurs s'appuient sur le choix d'une ou plusieurs enseignes de référence. La confiance dans le « vendeur » est une notion partagée par les consommateurs. Lorsqu'il s'adresse aux employés commerciaux, le consommateur recherche souvent des conseils sur la qualité et le goût des produits. Celui qui souhaite optimiser son rapport qualité/prix choisit souvent les produits « Migros budget ». Enfin, les produits de grandes marques sont perçus négativement par les consommateurs qui placent le prix comme premier critère de choix. En revanche, pour d'autres, ils sont une référence, car ces marques sont connues du consommateur et un lien de proximité et d'habitudes

s'est constitué. La marque est alors associée à la notion de plaisir. Findus a été citée comme référence pour les produits surgelés, Nestlé pour le chocolat ou les Corn Flakes des enfants.

Mais le consommateur aujourd'hui semble de plus en plus vouloir assumer le risque global (5). C'est ici qu'intervient un aspect important du processus d'achat : le marketing expérientiel. Afin de préserver sa santé, le consommateur privilégie les produits frais et naturels. Il va éviter les produits qu'il ne connaît pas et qui lui font peur, tels les produits transgéniques. Il va également se soucier de la qualité des graisses qu'il ingère. Pour réduire son risque sur la viande, par exemple, le consommateur choisit la « proximité » et privilégie la viande Suisse. Les produits Bio sont associés à des produits sains et naturels, et ils sont privilégiés dans la limite d'un prix psychologique acceptable. L'aspect est un gage de qualité en ce qui concerne le produit, surtout en ce qui concerne les produits frais comme le poisson ou la viande. L'aspect va être réducteur du risque santé et sensoriel. Il se dirige de plus en plus vers des propositions de plats ou salades tout préparés, d'aspect sensoriel attractif.

C - L'approche interactionnelle

Le lieu de vente de l'enseigne symbolise un endroit d'interaction directe entre l'entreprise et ses clients. Trois scénarios ont été identifiés dans le cadre de ce travail.

- Le client en interaction avec son enseigne se fie, dans son choix alimentaire, uniquement à lui-même, il connaît ses produits et ses marques. Il refuse toutes interactions avec le vendeur et rejette ses conseils. Il est conscient de l'existence du risque, mais il sait aussi qu'il ne peut pas l'influencer, ni le connaître vraiment. Ce client défend ses habitudes d'achats et ses goûts, ce qui explique l'énorme frein à la crédibilisation des nouvelles marques. Les contraintes budgétaires ne lui permettent pas non plus de diminuer ses risques comme il souhaiterait de le faire. Par contre, il a une grande confiance dans son lieu d'achat, qui est souvent la Migros, dans ce scénario. Le grand risque

pour l'enseigne est de décevoir son client, son levier est de soigner cette relation de confiance avec « son client fidèle à long terme ».

- Le client en interaction avec des vendeurs, décide quand il rentre en véritable relation avec ces derniers. Il le fait pour apprendre d'avantage sur les dernières nouveautés d'un produit ou pour compléter ses connaissances sur les produits en général. Il possède également une grande confiance dans son lieu de vente. Le frein principal reste un budget limité pour diminuer son risque de santé et le manque de connaissances sur certaines marques. Il n'achète pas, s'il ne connaît pas. Par contre, il s'agit ici du « client idéal », car il est à l'écoute du vendeur, donc il reste ouvert aux conseils.

- Le client influencé par un proche se rend sur le lieu de vente influencé par une tierce personne. Là, il décide de faire appel aux services d'un vendeur ou pas. Souvent le client choisit les produits qu'il lui faut sans rentrer en relation avec un vendeur. Le principal frein dans ce scénario est la contrainte de l'influence du proche, le client peut rarement acheter ce dont il a vraiment envie. Le levier représente la fidélité aux marques déjà « approuvées » par le proche, ce qui permet de diminuer les risques. Le prix représentant ici, ni un frein, ni un levier.

D – Remarques et suggestions

Les marketing expérientiels devraient sans doute permettre de mieux aider les consommateurs à prendre en charge les différents risques qu'ils perçoivent. Mais un métier de « vendeur » sur le lieu de vente est certainement à réinventer pour mettre en place un véritable marketing relationnel.

La mise en œuvre des mutations

5. La mise en œuvre des mutations

Lors de la journée de prospective qui s'est déroulée le 24 juin 2004, les participants devaient valider les résultats des travaux de recherches précédents, puis répondre à trois questions permettant de cerner comment se mettait en place la réponse des entreprises. Sous la conduite de deux binômes d'animateurs, Grégory Coraux et Laurence Pasquier d'une part, et Céline Dedobbeler et Christine Demen-Meier d'autre part, les deux groupes devaient : 1) se placer dans une vision prospective de 3-5 ans, puis 2) analyser les trois thèmes ci-dessous.

5.1 Réduire le risque fonctionnel, déléguer le risque de choix ou assumer le risque global ?

Suite aux analyses présentées par les étudiants, les responsables en entreprise devaient exprimer comment ils pensaient être en mesure de répondre à terme au consommateur final en s'attachant particulièrement : a) au risque fonctionnel, b) au risque relationnel, c) au risque global.

Les entreprises de notre échantillon, dans leur ensemble, semblent s'être particulièrement attachées au risque de type fonctionnel dans le passé. Cette focalisation a freiné la recherche et la mise en oeuvre d'innovations commerciales. Par exemple, aux Etats-Unis, au moindre risque fonctionnel, les clients intentent un procès. Dès lors, les entreprises prêtent une très grande attention à cette dimension. Or, d'autres considérations, de nature environnementale, de santé, de développement personnel devraient également entrer en ligne de compte. Justement, certains facteurs structurels devaient maintenant « libérer » les entreprises de la focalisation quasi exclusive sur ce type de risque.

Pour se libérer du risque fonctionnel, le premier moyen est de le contrôler. Pour certains producteurs de produits de consommation, à l'instar Nestlé, le risque

fonctionnel diminue naturellement car les produits sont de plus en plus standardisés chez les grandes marques. Mais ceci n'est pas toujours si évident. Par exemple, pour les producteurs, le fait de travailler en réseau pose le problème de savoir comment garder la maîtrise de la prévention du risque fonctionnel. Ainsi, Duracel va être vendu avec de très nombreux appareils, et notamment par Internet. Des spécialistes de Gillette sont exclusivement dédiés à la vérification de ce risque fonctionnel. Pour une entreprise comme HP, dont les produits interviennent au cœur des entreprises utilisatrices, il n'est pas question de déléguer le risque fonctionnel. Il faut rester en relation permanente avec le client, chez le client.

Ainsi a-t-on un déplacement de la préoccupation du risque fonctionnel vers les autres types de risques. Par exemple, Nestlé intervient directement sur la manière d'assumer la relation à la marque et ce dès l'école. Une proximité psychologique est établie le plus tôt possible pour développer ce sentiment de confiance. Cependant, la prise en charge relationnelle, qu'assure le pouvoir d'une marque forte, ne suffit pas. Ainsi, et a contrario, les grandes marques se heurtent à un risque de rejet de la part de leurs clients. La position dominante génère la perception d'un risque global. Les individus peuvent être las de voir HP ou Caterpillar présents partout dans la société, et les médecins peuvent avoir le même frein vis-à-vis de Sanofi-Adventis.

5. 2. Vers une stratégie de marketing relationnelle ?

Sachant que le marketing traditionnel de type transactionnel préconisait aux entreprises de mettre tous leurs efforts sur le moment de la vente, la question est de savoir, face aux nouvelles données exprimées par les consommateurs, sur quels moments de vérité placer les efforts d'un marketing davantage relationnel. Ces 10 moments de vérité sont : 1) le client est motivé, 2) il s'informe, 3) Il compare les offres, 4) il agit et essaie le produit, 5) il dialogue avec l'entreprise, 6) il achète, 7) il paye, 8) il dispose du produit, 9) il utilise le produit, 10) il communique avec le produit.

Alors que les entreprises de notre échantillon avancent toutes le fait que le relationnel allait être très important, aucune ne semble avoir mis en place un véritable marketing relationnel qui s'attache à l'efficience de l'ensemble du processus d'interaction entre l'entreprise et le client.

Les deux entreprises de l'échantillon qui semblent avoir adopté le marketing relationnel sont Caterpillar et Citroën. Caterpillar, qui souhaitait contrôler au mieux les risques provenant de ses concessionnaires, a entamé il y a quelques années déjà des procédures dans ce sens grâce, notamment, à un Intranet performant. Ainsi, l'entreprise est dans une certaine mesure capable de s'assurer que tous les points de rencontre du client final avec la marque sont correctement pris en compte par les concessionnaires.

Pour Citroën, la distinction entre marques ne suffit plus. Il faut considérer le ralentissement économique qui conduit à un fléchissement des achats et un allongement de la durée de vie des voitures dû à la diminution des risques fonctionnels (voitures de plus en plus fiables). La seule parade consiste à impliquer le plus fortement possible la marque dans toutes les étapes de la relation. Dans les premières étapes, Internet est utilisé au travers de sites qui sont de véritables vitrines mais qui offrent également des possibilités d'interaction. Dans les dernières étapes, la disposition de guides d'entretien est étudiée avec soin. Mais on n'est pas encore à proposer des circuits de conduite réservés aux membres du « club » pour accentuer ce relationnel comme chez BMW, par exemple...

Chez HP, comme chez Nestlé, il s'agit de mettre un accent particulier sur les trois premières étapes de la relation, puis sur la sixième. Il ne semble pas y avoir d'analyse du gisement de valeur pour le client au niveau des autres étapes. Concernant le client final, le patient, Sanofi intervient au niveau de l'étape 2 et 6. Chez Gillette, l'impact relationnel est mis sur l'étape 4, car c'est

là que va s'installer la fidélité. Mais par « relationnel », nos experts comprennent la publicité faite pour cette étape.

Nous sommes donc ici tout au début de l'analyse d'un nouveau « paradigme », et non à celui de l'adoption. La raison en est donnée ci-dessous.

5.3 Vers une prospective d'organisation structuraliste?

Si l'entreprise souhaite se rapprocher de ses clients pour renforcer les liens relationnels, alors elle doit sciemment mettre en œuvre des stratégies qui renforcent le sentiment de proximité avec celui-ci. Lors de sessions de prospective antérieures, nous avons identifié quatre types principaux de proximité : 1) La proximité technologique (accent sur les achats, la logistique, la gestion comptable, sur la technologie et les NTIC, etc.), 2) La proximité idéologique (morale, déontologie, éthique, responsabilité), 3) La proximité expérientielle (accent sur le lieu de rencontre client-produit), 4) la proximité identitaire (accent sur la personnalité de marque pour lutter contre la dispersion de l'offre).

La tendance actuelle, dans la majorité des entreprises, est de s'ancrer sur une logique fonctionnaliste dans la mesure où les résultats sont attendus à très court terme. La course contre la montre oblige la plupart des dirigeants à constamment répondre à des problèmes qui se posent au lieu de pouvoir être proactifs. L'échéance du trimestre semble être une large mesure appliquée partout. La course à l'innovation est également le fer de lance des entreprises qui restent en place.

Il ressort des débats que les opérationnels doivent avoir une vision fonctionnaliste, alors que le siège devrait avoir une vision davantage structuraliste des problèmes. La question, dès lors, est de savoir comment réaliser l'équilibre quand on est dirigeant. Il s'agit de gérer un paradoxe constant. Par exemple, demander à ses opérationnels de fidéliser des clients pour le long terme tout en exigeant des résultats de vente formalisés à court

terme. Ainsi, le métier du nouveau dirigeant devient de savoir gérer des paradoxes et des contradictions.

De manière générale, les participants considèrent qu'il devrait exister une vision de type structuraliste propre à l'entreprise dans son ensemble, puis que chaque unité devrait traduire cette vision de manière fonctionnelle selon ses spécificités produits, services et marché. Ceci est l'idéal théorique. Or, la société mère recherche le chiffre d'affaire, notamment pour satisfaire ses actionnaires. Elle appelle ainsi à un fonctionnalisme toujours plus efficace. Finalement, puisque c'est la filiale ou l'unité qui est en prise directe avec le marché, pourquoi ne saurait-elle pas comment structurer son métier pour mettre en place un véritable marketing relationnel ?

En terme de proximité, ces tendances se traduisent ainsi :

La proximité technologique va encore se renforcer dans le domaine du B to B et la proximité identitaire se renforcera, au travers de la marque, pour faire face à la perception d'un risque croissant de la part des individus.

La proximité qui est en plein développement est la proximité idéologique. Dans le B to B comme dans le B to C, l'éthique formalisée prend une place de plus en plus importante dans les relations commerciales. D'une part, les entreprises qui afficheraient des comportements incorrects prendraient de grands risques. Mais cette éthique n'est pas facile à instaurer partout. Par exemple, les hôpitaux qui ne pouvaient plus, aux termes de la loi, faire des rabais ont perdu des clients... Ainsi, une éthique est bonne quand elle devient un état de fait autant que de droit pour tous les acteurs d'une industrie. Sinon, la tentation de « tricher » peut se trouver renforcée. A cet égard, le rôle des associations professionnelles peut être renforcé si l'on refuse des personnes ou un organisme qui ne respectent pas les termes de la déontologie acceptée par l'ensemble des acteurs. Certains secteurs semblent plus mûrs que d'autres pour procéder à cette forme d'autocontrôle.

Concrètement, la proximité idéologique va également s'inscrire de plus en plus dans des processus de tracabilité. Par exemple, la tracabilité de la filière alimentaire, mais aussi de l'argent depuis le 11 septembre. Le client veut savoir où va l'argent qu'il donne. Ensuite, cette proximité idéologique appelle la mise en œuvre de politiques précises de relations avec les media alors que les media étaient il y a encore peu d'années jugés comme « chercheurs de scandales à bon prix ». Enfin, il semble inutile de tout bâtir sur une proximité idéologique si l'on ne peut pas s'assurer que les partenaires, prescripteurs, collaborateurs savent la mettre en œuvre au quotidien. Certains proposent d'être encore plus proactifs, en prenant des engagements internes et externes fermes. Par exemple en s'unissant avec les consommateurs pour diminuer la pollution ou recycler les matériaux. La perception du client des responsabilités de l'entreprise se développe donc, et un ensemble d'outils sont encore à inventer et mettre en place.

La proximité identitaire se met en place dans le B to B avec plus ou moins de bonheur, mais cela ne semble pas encore inclure le client final. Un problème se pose quand, par exemple, des marques sont très dépendantes de leurs partenaires (ex. Nestlé /Coop). Dès lors, il devient difficile de parler de proximité identitaire car le jeu n'est pas à forces égales. De ce fait, il faudrait aussi développer une proximité identitaire forte avec le client final. Mais comment le faire en dehors du marketing traditionnel de la marque ? Par ailleurs le développement d'une proximité de réseau peut être en porte-à-faux avec le développement d'une proximité identitaire. Ainsi, le Groupe PP Holding n'a-t-il pas encore véritablement trouvé sa proximité identitaire collective, alors que la proximité de réseau est un fait ? La dispersion de l'offre est alors perçue comme un empêchement à la création d'une telle proximité identitaire.

La proximité expérientielle semble prendre de plus en plus d'importance dans la mesure où c'est sur le lieu de vente que l'on peut concrétiser les autres types de proximité. Par exemple, on peut mettre en valeur l'identité de marque, et même faire passer des messages éthiques ou idéologiques. Le lieu de

rencontre avec le client devient l'écrin d'une relation à redéfinir avec attention. La décoration, la prise en charge des personnes qui l'accompagnent, la décoration, l'agencement des magasins doivent concourir à rendre son expérience agréable, mais aussi efficace. Ainsi, le client doit se sentir chez lui dans un lieu de vente, ne pas y être agressé, mais aidé au besoin. Il y a un effort important à faire pour harmoniser le lieu de vente et le comportement des vendeurs.

Conclusion

6. Conclusion

Cette étude sur la structuration du risque a été conduite dans le cadre d'un contexte de découverte et avec une méthodologie de type ethnométhodologique, pour comprendre comment les consommateurs vivaient le risque d'achat. Lors de notre journée de prospective annuelle, nous avons analysé comment les entreprises, de leur côté, appréhendaient cette composante centrale de l'achat.

- Un premier paradoxe est apparu au cours de cette recherche. Ainsi, les consommateurs interrogés à propos de leur perception du risque étaient tous préoccupés par d'autres dimensions du risque que le seul risque fonctionnel. Et ce, pour les six produits étudiés. Or, les dirigeants d'entreprise reconnaissent que tous leurs efforts ont porté et portent encore quasi exclusivement sur ce risque fonctionnel.
- Le second paradoxe est qu'ils justifient cette position par le fait que l'aspect structuraliste devrait être assuré par les directions générales des sièges et non par les unités opérationnelles. Ces dernières doivent se focaliser sur l'efficience à court terme. Or, ce sont bien les unités opérationnelles qui sont au contact direct du client ; donc les plus aptes à proposer la mise en place d'un véritable marketing relationnel et d'une stratégie de marketing expérientiel adaptés à leur marché.
- Un troisième paradoxe vient de la perception systématiquement négative que les clients interrogés ont du « vendeur », et ce quel que soit le secteur étudié ici. Or, le rôle, la mission et le métier du vendeur se sont considérablement modifiés au cours des dernières années (cf. « Perspective de mutation et métiers de la vente », OVSM N° 4, 2003). Il apparaît dans cette étude que ce changement n'est absolument pas perceptible par le client.

Pour conclure, il nous semble urgent de proposer que les promoteurs des produits analysés ici réalisent de véritables analyses complémentaires pour se doter des mécanismes dont ont besoin leurs clients potentiels. Trois types de volonté nous semblent devoir être sollicités.

La première volonté serait de définir des outils permettant de comprendre les dimensions du risque perçues par des profils-types de clients. Ces profils seraient induits de leur manière de structurer et gérer le risque, et non du type de produits qu'ils achètent ou de leur profil sociodémographique comme en marketing traditionnel.

La seconde volonté serait d'instaurer l'analyse et la mise en œuvre systématique des dix étapes du marketing relationnel, afin que chacun et chacune dans l'entreprise se sente concerné. Et cette mise en œuvre ne saurait être confiée à des consultants externes, tant il est urgent que l'organisation se l'approprie.

La troisième volonté serait une véritable analyse des propositions du marketing expérientiel concernant l'endroit et le moment où le client rencontre le produit /service. C'est en partant de là que le rôle du « nouveau vendeur » devrait être défini.

La conviction de tous ceux qui ont participé aux travaux présentés dans ce document est que le sens donné aux mutations actuelles doit s'inscrire dans un travail de validation croisée que mènent ensemble chercheurs, responsables d'entreprise et étudiants. La mise en œuvre des propositions finales reste du ressort des dirigeants impliqués dans ces travaux.

Annexe

Méthodologie détaillée

Note technique

Les méthodes de recherche traditionnelles 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 (8). Ainsi, 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. Ce type de recherche réclame des échantillons de petite taille. En effet la méthode (qu'elle soit de type ethnologique ou phénoménologique) doit permettre l'émergence des "lois" ou de "raisons" sous-jacentes au phénomène.

La méthode prospective utilisée dans cette recherche (3) 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 (7).

-La première étape consiste à définir 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, six 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'experts entre douze et quinze par situations spécifique d'achat s'est avéré, à l'expérience, adapté au type de réflexion prospective conduite. Ce qui a conduit dans cette recherche à un échantillon de quatre-vingt.

-La troisième étape consiste à choisir les critères de sélection des interviewés. Ici Nous avons retenu comme critères *a priori* de différenciation/segmentation de personnes situées en situation de pré-achat des produits.

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 (9). 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 questionnaire ouvert 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.

L'analyse de contenu réalisée sur la base des écrits fournis par les experts participant à la recherche différencie d'abord la structure globale des données, du contenu des documents individuels afin de distinguer clairement cadre général et raisons particulières (6). L'étude des documents s'effectue ensuite par un mouvement dialectique qui permet au chercheur de procéder alternativement par une analyse globale et des analyses spécifiques, de dégager peu à peu le sens profond des messages, de comprendre la relation dynamique des éléments relevés, puis de vérifier la validité des résultats en revenant à la structure descriptive de base (29).

1) **Une analyse structurale de contenu** a été effectuée dans un axe d'investigation d'inspiration structuraliste (Lévy-Strauss), pour cerner l'objet « risque d'achat » et le mettre en exergue au niveau de ses dimensions structurantes. L'objectif visé par cette procédure est de reconstituer une organisation sous-jacente, culturelle, symbolique et fonctionnelle, commune aux acteurs. C'est au travers de cette organisation que les différences individuelles peuvent se manifester. Nous proposons de travailler de la manière qui suit. Pour chaque thème ou dimension du modèle en émergence, les propos des interviewés sont d'abord regroupés. À cette étape, la perspective individuelle est totalement perdue afin de n'avoir qu'une vue d'ensemble de chaque thème ou dimension. On cherche ensuite à appréhender ces dimensions en opposant les opinions de différents types d'acteurs. La vision globale des données par thème traité est ainsi dégagée et articulée sur un modèle conceptuel. Chaque thème étant ainsi isolé, il faut, en dernier lieu, établir les liens existant entre chacun, de façon à dépasser le stade de description et atteindre une meilleure structuration de l'ensemble. Ici encore, la consultation des données secondaires, celle des notes de terrain et parfois les synthèses individuelles permettent d'articuler les différentes dimensions en

vertu de leurs caractères respectifs d'urgence et d'importance, en permettant de distinguer le permanent du situationnel.

-2) L'analyse interactionnelle complète l'analyse précédente et a permis de réaliser la troisième partie du rapport. Cette analyse de contenu s'inscrit dans les travaux séminaux de Goffmann. Il s'agit d'observer comment les relations entre personnes, entre groupes ou entre départements, s'articulent lors de mises en scène des événements et des situations mises en exergue par ces derniers. L'idée fondatrice de cette approche est qu'il n'y a pas de réalité autre que celle du sens qu'en donnent les acteurs. C'est ici le relativisme des sous-cultures de l'entreprise et des acteurs qui servira de trame à l'analyse, chaque acteur se forgeant un sens de la réalité au gré des situations, par la confrontation de ses actions avec celles des autres. L'analyse se fonde donc sur la présentation d'un certain nombre de situations propices à générer des interactions significatives entre individus et groupes. Ce sont ces interactions qui sont ensuite analysées afin d'induire les leviers et les freins récurrents pouvant conduire à des situations de crise et de rupture, mais aussi de mutation et d'évolution.

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 avons procédé 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 restituer ces définitions dans un discours se prêtant aux discussions en groupe de focus est réalisé dans un langage adapté à celui des experts (11 ; 12). Le travail en groupe de focus 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.

-La méthode de discussion privilégiée dans notre approche est résolument dialectique : il s'agit d'abord de susciter le maximum de divergences d'opinion 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 entreprises et entre 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 extrêmement importante.

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 Thiétart, R.-A. (1990), "Experts s'abstenir" *Harvard l'Expansion*, Eté, 98-105.
- (5) 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.
- (6) Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 77-78.
- (7) 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.
- (8) Habermas, J. (1987), *Theory of Communicative Action*, Oxford: Polity Press.
- (9) Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- (10) 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.
- (11) Morgan, D. L. (1988), *Focus Groups as Qualitative Research*, Qualitative Research methods Series, Sage Publication.
- (12) 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.

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 : Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch