



Article scientifique

Article

2008

Published version

Open Access

This is the published version of the publication, made available in accordance with the publisher's policy.

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

Bergadaà, Michelle; Coraux, Grégory

How to cite

BERGADAÀ, Michelle, CORAUX, Grégory. Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants. In: Revue management et avenir, 2008, n° 17, p. 112–127. doi: 10.3917/mav.017.0110

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:41909>

Publication DOI: [10.3917/mav.017.0110](https://doi.org/10.3917/mav.017.0110)

ANALYSE PROSPECTIVE D'UN CONCEPT À REVISITER : LA CONFRONTATION DIALECTIQUE CLIENTS-COMMERCIAUX-DIRIGEANTS

Michelle Bergadaà et Grégory Coraux

Management Prospective Ed. | *Management & Avenir*

**2008/3 - n° 17
pages 110 à 125**

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-110.htm>

Pour citer cet article :

Bergadaà Michelle et Coraux Grégory, « Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants », *Management & Avenir*, 2008/3 n° 17, p. 110-125. DOI : 10.3917/mav.017.0110

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

par Michelle Bergadaà et Grégory Coraux⁵⁵

Résumé

Nous présentons une méthode de recherche prospective qui permet de revisiter un concept théorique appelant la mise en place de nouvelles pratiques. Ce concept est celui de la gestion du risque d'achat par le consommateur. La nouveauté de cette étude consiste en une perspective dialectique que les clients et les commerciaux du sujet. Nous constatons la divergence des réalités construites par les uns et par les autres en matière de gestion du risque d'achat. La synthèse, effectuée par des dirigeants d'entreprise, illustre également la difficulté de passer de la compréhension de la mutation à la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

Abstract

We present a method of prospective research that allows to « revisit » a theoretical concept involving the implementation of new practices. The analyzed concept is the purchase risk management by the consumer. The novelty of this work is of a dialectical perspective of the customers and the salesman. We highlight different realities among people regarding purchase risk management. Synthesis made by leaders of companies illustrates the difficulty to implement new practices from the understanding of the contingent mutations.

Le risque perçu par le consommateur est l'un des concepts les plus étudiés depuis la proposition fondatrice de Bauer (1967, p.24) : « *Any action of a consumer will produce consequences which he cannot anticipate with anything approximating certainty, and some of which at least are likely to be unpleasant* ». Ainsi, le risque perçu est généralement considéré par les chercheurs en marketing et par les commerciaux comme un état négatif à circonscrire pour atteindre un objectif : la vente. Le client devient un challenge : l'objectif de l'entreprise est de vaincre ses craintes et ses freins. Ainsi, le risque a été analysé depuis ces trente dernières années en relation au type de produits étudiés, aux styles de consommateurs, aux circonstances d'achat ou aux contextes de communication, mais toujours

55. Les auteurs remercient les entreprises fondatrices de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève (OVSM) pour leur support financier à notre laboratoire de recherche. Ils remercient également les dirigeants représentant ces entreprises qui s'impliquent personnellement, et activement, dans les recherches du labo.

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

sous l'angle d'un risque fonctionnel tel qu'initié par les premiers chercheurs de la discipline (Cox et Rich, 1964 ; Cunningham 1967 ; Roselius, 1971 ; Jacoby et Kaplan, 1972 ; Kaplan *et al.*, 1974 ; etc.). Dans cette recherche, nous prenons pour prémisses que le risque est inhérent à l'état même du consommateur, et non pas attaché simplement à un produit ou classe de produit. Nous optons pour un consommateur qui n'est ni victime d'un risque potentiel, ni passif face à celui-ci, mais producteur du sens qu'il donne à son action.

Ainsi, nous adoptons, dans cette recherche, la perspective d'un consommateur entrepreneur, créateur de valeur dans ses achats et mettant en œuvre des stratégies de gestion du risque. Afin de poser un regard neuf sur la notion de risque d'achat géré par l'individu par rapport à un produit/service, nous utilisons une méthode de recherche prospective qui a fait ses preuves dans de nombreux cas. Il s'agit d'une adaptation de la méthode « Prodin » (Bergadaà et Thiétart, 1990). Pour revisiter ce concept de gestion du risque d'achat, nous avons sélectionné avec les dirigeants d'entreprise quatre produits différents susceptibles d'éclairer notre travail : l'ordinateur personnel, les montres de luxe, les produits alimentaires et les médicaments génériques. Par ailleurs, la littérature actuelle ne se place pas à l'interface commerciale, en traitant soit des équipes de force de vente, soit des clients dans des études distinctes. Notre question générale de recherche porte sur la manière dont peut se mettre en place, à l'interface physique de vente, le magasin, une cogestion du risque d'achat par le client et le commercial. Nous avons donc étudié comment les commerciaux, confrontés à ce type d'acheteurs, les aident finalement peu à gérer leurs risques (Bergadaà et Coraux, 2008). Cette méthode nous a permis d'émettre des propositions nouvelles en matière de relation clients-commerciaux, mais aussi de faire réagir les dirigeants d'entreprises à ces propositions et de les questionner sur ce qu'il était possible ou non de mettre en place de manière prospective pour répondre aux attentes des nouveaux types d'acheteurs.

Nous présenterons dans cet article les grandes phases de la recherche et les résultats qu'elles ont induits. Nous montrerons comment le tableau prospectif de ce que sera la réalité de la relation client-commercial semble clair aux dirigeants de notre échantillon, mais combien les décisions pragmatiques à mettre en œuvre leur semblent peu aisées.

1. Pourquoi revisiter le concept de risque d'achat ?

Le risque est l'un des concepts phares de la recherche en comportement du consommateur, car chaque achat engendre des conséquences imprévisibles potentiellement négatives (Bauer, 1967). Ce qui importe n'est pas le risque objectif, mais le risque perçu par le consommateur qui influence directement son comportement. Passons rapidement en revue les deux alternatives qui s'offrent à nous dans l'étude de ce concept.

1.1. La perspective classique d'étude du risque d'achat

Dans cette optique traditionnelle, il s'agit d'évaluer le risque perçu par rapport à la situation d'achat, à la situation de consommation, au produit et au lieu de l'achat. Ce risque perçu comporte deux composantes principales : l'incertitude et les conséquences (Cunningham, 1967). L'incertitude laisse place au doute et ne peut être établie avec exactitude (Lopes, 1987). C'est le flou de cette incertitude qui inquiète l'individu. Plus l'incertitude augmente, plus la part de l'imaginaire et de l'irrationnel dans la perception du risque est importante, ce qui suscite inquiétude et anxiété face à l'avenir (Bouyssou, 1997). De leur côté, les conséquences du risque dépendent des résultats liés à des événements futurs eux-mêmes mêmes incertains (Lopes, 1987). L'individu essaie d'identifier l'action qui le conduit, normalement, vers la conséquence préférée. Ces conséquences du risque peuvent se manifester en termes fonctionnels, psychologiques, financiers, sociaux, ou encore en matière de sécurité physique, de risque de perte de temps, etc. La perception de tels risques se traduit en inconfort psychologique. Un seuil de tolérance détermine le moment où l'individu va s'engager dans une action visant à l'éliminer (Dowling et Staelin, 1994). Ce type d'action, à l'initiative de l'acheteur ou du vendeur, est utilisée en tant que stratégie de résolution du risque perçu (Roselius, 1971). Les principales actions qui peuvent rassurer le client sont les suivantes.

- **La marque.** L'évaluation de marques alternatives permet au consommateur de définir sa préférence (Cunningham, 1967). Dans la plupart des cas, la préférence du consommateur sera associée avec la marque qui comportera le moins de risque perçu. L'acquisition d'information venant de sources informelles diminue lorsque l'acheteur acquiert de l'expérience et que sa fidélité à la marque augmente. Dès lors, l'analyse visant à réduire le risque en période de préachat est réduite d'autant (Sheth et Venkatesan, 1968).
- **Le prix.** Il est un réducteur de risque fonctionnel, car le rapport qualité-prix est établi antérieurement à l'achat. Cependant, Olson (1977) montre que la relation entre la qualité perçue et le prix n'opère pas de façon indépendante des autres attributs du produit. Par exemple, les garanties de remboursement permettent aussi de réduire la perception du consommateur vis-à-vis de pertes financières potentielles.
- **Les garanties.** Elles augmentent la confiance de l'individu de manière spécifique, car une marque qui ne serait pas sûre de ses produits n'offrirait pas de garanties formelles. Ces garanties réduisent donc la dissonance cognitive inévitable lors de tout achat (Shimp et Bearden, 1982). Elles influencent les consommateurs par le fait qu'elles offrent des assurances au niveau de la valeur et de la qualité du produit. Par exemple, la garantie joue un rôle instrumental en allégeant la perception du consommateur face au risque financier inhérent lié à l'achat de tout produit innovant (Shimp et Bearden, 1982).

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

- **Le vendeur.** Il est un réducteur important dans la perception du risque du consommateur, car il peut apporter un supplément d'information qui peut rassurer l'individu dans sa décision d'achat (Sweeney *et al.*, 1999). Mais c'est autant au niveau émotionnel et psychologique que le vendeur agit comme réducteur de risque.
- **La recherche d'informations.** Elle est un préalable à la réduction du risque (Mitchell et Boustani, 1993). Les consommateurs s'engagent dans un processus de recherche d'informations en tant que réducteur du risque perçu si son intérêt est supérieur à leur coût perçu (Dowling et Staelin, 1994). Cependant, à travers ce processus de recherche, le consommateur fait face à de nouvelles sources d'incertitude, car l'acquisition d'information peut l'alerter à propos des risques et des pièges auxquels il n'avait pas songé avant (Locander et Hermann, 1979).

1.2. Le risque et le consommateur-entrepreneur

Si pendant des décennies, la littérature marketing s'est focalisée sur l'achat du produit et non pas sur ce qui entoure l'acte d'achat, une évolution se produit dans notre discipline. Aujourd'hui, la mondialisation et les nouvelles technologies se conjuguent pour créer un contexte complexe où de nouveaux types de risques apparaissent. L'individu sait qu'il lui faut vivre avec le risque, et non s'illusionner en cherchant à l'éliminer, et il se veut cocréateur de sa qualité de vie. Par exemple, il souhaite maîtriser ce qu'il ingère, aliment ou médicament, mais aussi donner un sens aux produits de consommation courante et aux marques dont il s'entoure. Les principales actions auxquelles le consommateur peut s'adonner dans cette optique sont les suivantes.

- **Le marketing relationnel.** Pour répondre de nouvelles préoccupations de fidélisation de clientèle, on assiste depuis le début des années '90 à l'émergence d'un marketing relationnel comme alternative ou comme complément du marketing transactionnel (Peterson, 1995 ; Sheth et Parvatiyar, 1995). La prise en compte des préférences individuelles du consommateur, permet d'instaurer une volonté de co-crédation de valeur. Alors que le marketing transactionnel se définit par l'objectif de cibler les consommateurs afin qu'ils répondent positivement aux volontés exprimées par les marketers, le marketing relationnel s'évertue de répondre de façon ciblée et personnalisée aux attentes des consommateurs (Pels, 1999 ; Wolfe, 1998). Ainsi, le marketing relationnel s'attache à la notion d'échange relationnel, à la conservation du client dans la durée et à l'implication de l'ensemble des acteurs et des moyens de l'entreprise pour parvenir à maintenir un niveau de relation optimal.
- **L'impact des technologies de l'information et de la communication.** Certains types de consommateurs sont à la recherche d'une relation directe avec le producteur et le producteur doit utiliser toutes les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour atteindre ce type d'échange (Butaney

et Wortzel, 1988 ; Sheth et Parvatiyar, 1995 ; Pels, 1999). Cette utilisation accrue des technologies a d'ailleurs permis l'émergence du Customer Relationship Management ou CRM (Brown, 2001). Mais, par ailleurs, le taux de croissance des accès familiaux à Internet montre clairement que les individus se renseigneront toujours davantage sur les différentes options produits/marques disponibles sur le marché avant de se rendre à l'interface de vente. Cette intrusion du Web dans la relation commerciale a déjà modifié considérablement toutes les attitudes et, notamment, celle à l'égard du risque perçu de l'achat.

- **L'augmentation de l'estime de soi.** L'individu a des capacités intellectuelles qui lui permettent d'avoir conscience des potentialités de son existence, mais également de sa vulnérabilité (Greenberg *et al.*, 1990, 1992 ; Solomon *et al.*, 1991, Bergadaà et Urien, 2006). Ainsi, le consommateur va intégrer l'idée de risque en la reliant à une nouvelle conduite qui peut être, par exemple, une certaine forme de résistance marketing. Cette résistance induit une très grande méfiance à l'égard des discours commerciaux et des marques (Klein, 2002). Mais c'est aussi une conduite qui peut conduire les individus à préférer utiliser moins de produits de commerce courants ou des produits sans marque, au lieu de rentrer dans la logique du marketing classique.

2. Une méthodologie prospective

2.1. Les fondements de la méthode

Nous disposons de nombreuses méthodes pour analyser l'environnement de l'entreprise et son évolution. Mais les difficultés surviennent lorsque l'on cherche à appréhender les ruptures en cours ou à venir. Une entreprise peut sembler, à ses acteurs, en harmonie avec son environnement, alors même qu'une forme de myopie (due le plus souvent à leur engagement dans l'action), les empêche de voir l'imminence de ces ruptures. De plus, les entreprises en appellent à des méthodes pragmatiques qui indiquent également comment il serait bon d'agir et pas seulement ce que sera le futur de l'entreprise. Enfin, les recherches de nombreux auteurs indiquent que le principal problème des entreprises reste la mise en place effectuée des décisions qui se heurtent à des freins culturels et structurels.

Ces difficultés proviennent du caractère social de l'organisation, allié à la difficulté de faire admettre des décisions rationnelles. Le problème repose sur le caractère souvent disjonctif des méthodes de prospective : on prévoit, on décide, on ordonne, on applique. Mais l'évolution de l'entreprise, tout comme celle de son marché, s'inscrit dans un processus continu qui s'étale dans le temps. La formulation d'un ensemble d'objectifs spécifiques et pragmatiques est donc une de nos principales préoccupations. Ainsi, notre question centrale est donc de savoir définir un paysage futur pour l'entreprise qui respecte la vision particulière

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

des acteurs de l'entreprise afin qu'ils puissent se l'approprier. Avec notre méthode, nous cherchons systématiquement à comparer de manière dialectique les perspectives des différents acteurs. Nos travaux se fondent sur une vision Hegelienne d'un monde où thèses et antithèses s'opposent pour déboucher sur une perspective d'un ordre supérieur : la synthèse. Ainsi, nous cherchons ce qui oppose la perspective des clients à celle des commerciaux, puis celle des commerciaux à celle des dirigeants d'entreprise.

2. 2. Les phases successives

Afin de mettre en œuvre cette perspective épistémologique dialectique de compréhension de la réalité et, d'autre part, une vision pragmatique au sens de Peirce selon laquelle toute conceptualisation doit avoir un sens dans le réel, nous optons pour les prémisses suivantes :

- a) Une vision holiste de la réalité, et pas seulement la prise en considération de ses éléments spécifiques. Ainsi, nous rejetons toute formalisation trop rigide des processus de décision pour laisser une respiration propice à leur adaptation au changement.
- b) Une nature subjective de la réalité qui conduit à mettre en œuvre des méthodologies qualitatives. Nous chercherons donc à comprendre les raisons des relations entre les acteurs et leur organisation.
- c) Une vision diachronique du processus d'évolution des hommes et de leur organisation. Ceci permet d'éclairer les conflits éventuels entre acteurs qui pourraient freiner, voire bloquer, l'évolution de l'organisation.
- d) Des praxis orientées vers la décision et l'action conjuguée. Il s'agit donc d'éclairer les nœuds du problème, ceux qui peuvent bloquer les actions nécessaires d'évolution de l'organisation face à une rupture contingente.

La méthodologie utilisée dans nos recherches est adaptée de la méthode de prospective, « Prodin », ou « Prospective Dynamique Interrelationnelle », utilisée au sein d'une entreprise pour la conduire vers le changement (Bergadaà et Thietart, 1990). Le schéma ci-dessous en décrit les principales étapes et phases.

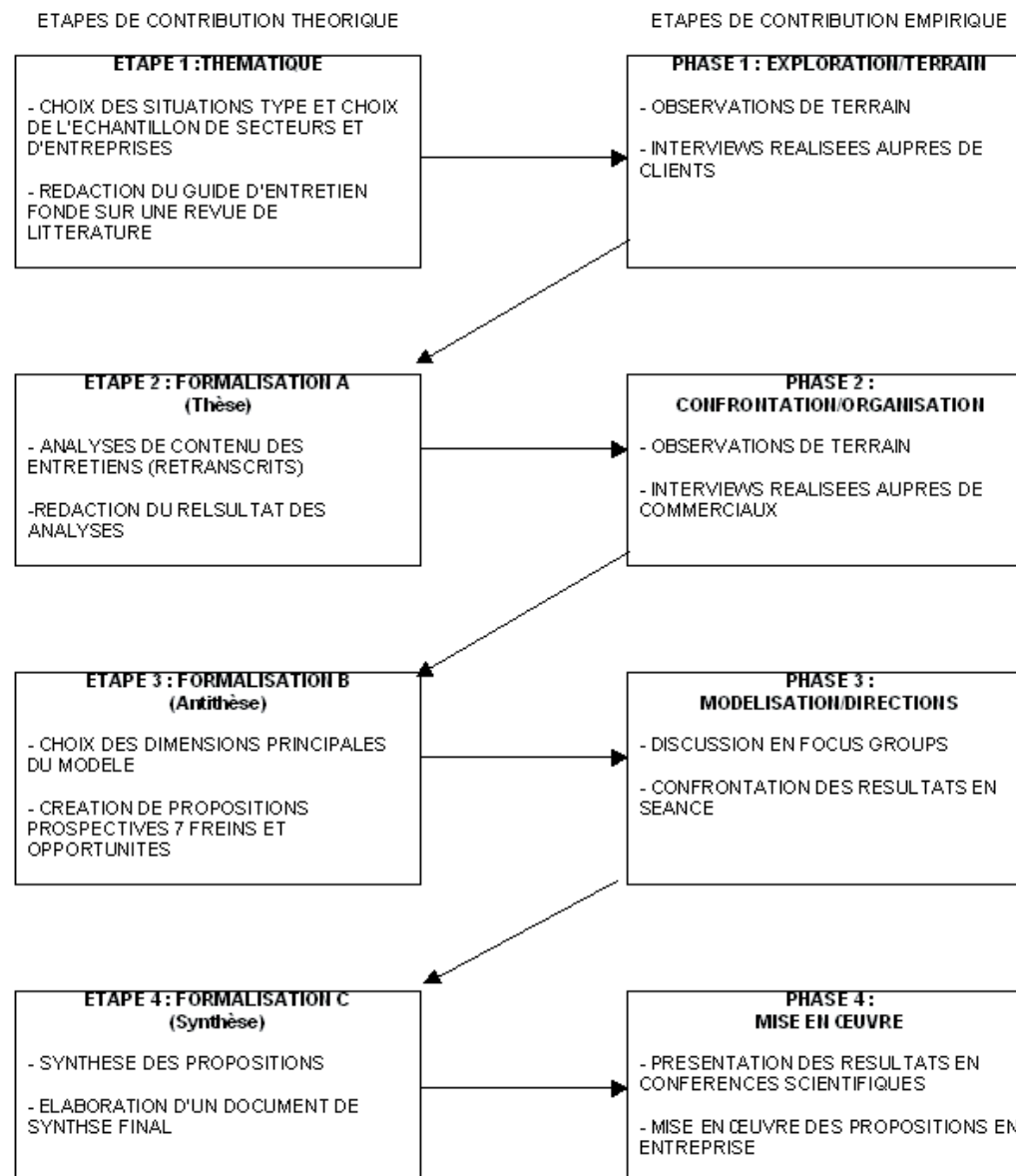


Figure 1 : Description de la méthode de recherche

Les procédures de validation entre chaque phase de la recherche permettent de structurer progressivement le phénomène étudié.

• **Phase 1** : Dans cet article, nous illustrerons la thèse issue de la phase d'exploration sur le terrain et qui concerne la mutation intervenue au niveau de la stratégie de gestion du risque par le client. Ce type de recherche appelle des petits échantillons dont la taille dépend de l'équilibre recherché entre le besoin de compréhension en profondeur du phénomène et celui de définition de bases de comparaison. Il s'agit 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. Quatorze entretiens par produit (cinquante-six en tout) ont été réalisés, de trente minutes chacun en moyenne.

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

- **Phase 2 :** Ce qui nous intéresse, c'est comment le commercial a développé une vision de son métier et de sa relation au client, sur le champ spécifique de la gestion du risque d'achat. Afin de comprendre « de l'intérieur » le phénomène étudié, nous avons eu une posture éémique. Il s'agit d'une compréhension par empathie des raisons individuelles qui guident les commerciaux. Par ce processus inductif, nous avons extrait de chaque entretien des portraits dynamiques qui éclairent la logique des raisons personnelles de l'acteur. Puis nous les avons regroupés sur la base de leurs similitudes et de leurs différences. Nous avons interrogé trente-six commerciaux à l'interface de vente avec la démarche suivante : un responsable dans chaque espace de vente et huit commerciaux. Il s'agissait de choisir des commerciaux ayant un niveau hiérarchique assez élevé pour avoir une bonne perspective de l'interface commerciale et qui soit en contact direct et fréquent avec les clients.

- **Phase 3 :** Pour réaliser la phase de validation et de synthèse, nous avons donc réuni deux groupes de focus avec les 12 dirigeants d'entreprises. Les secteurs représentés par ces acteurs étaient divers (aviation, banque, presse, luxe, alimentaire, laboratoire médical, aéroport international, matériel informatique, pharmacies, etc.), afin de nous assurer que le modèle pouvait être considéré comme générique à plusieurs catégories de produits. Nous avons présenté aux deux groupes de focus les résultats des deux analyses précédentes et nous leur avons demandé dans quelle mesure celui-ci s'appliquait à leur domaine d'activité et quelles actions ils pouvaient envisager à l'avenir.

2.3. Le choix de produits caractéristiques de la problématique étudiée

Il est important de sélectionner les produits qui vont permettre d'éclairer du mieux possible le concept revisité. Suite à une revue de littérature et des interviews réalisées auprès de quatorze dirigeants d'entreprises évoluant dans des secteurs différents, nous avons sélectionné quatre catégories de produits susceptibles d'être porteuses d'un risque intrinsèque et d'un risque d'achat pour tous les consommateurs interrogés.

- **L'ordinateur personnel.** L'achat d'un ordinateur personnel est l'un des plus risqués qui soit à l'heure actuelle, car le domaine technologique innove constamment (Mick et Fournier, 1998). Le consommateur le sait et calcule donc en fonction d'un « moindre risque » perçu. 14 entretiens en profondeur ont été réalisés auprès de personnes non spécialistes en informatique dans une enseigne créée en 1954 et solidement implantée dans son secteur en Europe. Tous voulaient se porter acquéreurs d'un ordinateur à usage personnel et privé.

- **La montre de luxe.** Tout produit de luxe est porteur du risque éventuel de perte de statut social pour le consommateur (Kapferer, 1997). Seize interviews ont été effectuées auprès de futurs clients de la marque Baume & Mercier lors du salon

de l'horlogerie de Luxe. Les observations sur les montres de luxe ont eu lieu dans des magasins vendant des marques susceptibles d'intéresser une vaste gamme d'amateurs (montres dont le prix va de \$ 5'000,- à \$ 40'000,-).

- **Les produits alimentaires.** 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 et le produit alimentaire est intrinsèquement porteur de risque pour la santé (Rozin, 1990). Dans cette étude, Les quatorze consommateurs ont été interrogés chez un distributeur. Il leur a été demandé d'évaluer quels produits étaient considérés comme les plus risqués sur une liste de six catégories. Puis les questions concernaient uniquement la catégorie de produits qu'ils jugeaient la plus risquée. Les observations concernant les produits alimentaires ont eu lieu dans plusieurs magasins d'une enseigne créée en 1925 en Suisse et qui est l'un des deux leaders du marché national.

- **Les médicaments génériques.** Les génériques sont des médicaments dont le principe actif, la présentation et le dosage sont les mêmes que ceux du médicament original. Cet achat est complexe, car il met en jeu une relation entre le patient et son médecin, mais le rôle du pharmacien comme prescripteur de générique, est également très important. Les entretiens se sont tous déroulés dans une même pharmacie. Les observations concernant les produits génériques se sont déroulées dans différentes pharmacies du principal groupe suisse (groupe familial créé en 1907) qui comporte un large réseau d'officines.

3. La cogestion du risque par les clients et les commerciaux

Nous résumons ci-dessous les conclusions des études réalisées auprès des clients et des commerciaux (Bergadaà et Coraux, 2008)

3.1. La thèse des clients

Le premier constat corrobore ce que nous avons envisagé : le risque est inhérent à l'action d'acheter. L'acteur ne réalise pas une simple opération commerciale, car sa vie se situe dans un contexte sociétal où le risque est inévitable. Le client nous est apparu comme un acteur parfaitement conscient de ses choix et engagé dans une stratégie active de gestion de ces risques.

Les trois stratégies que nous avons induites de cette recherche sont : a) la recherche de réduction de risque fonctionnel, b) la recherche de support relationnel, et c) la recherche d'intégration du risque global. Ces perspectives ne sont pas concurrentes, mais complémentaires pour l'acteur-acheteur. Selon le type de produit qu'il achète, il adopte l'une ou l'autre de ces perspectives, ou encore les trois alternativement, comme le montre le tableau ci-dessous.

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

	PC	Montre de luxe	Produits alimentaires	Médicaments génériques
Recherche de réduction du risque fonctionnel	+++ Important : lié au taux d'obsolescence du produit et à son prix	+ Risque faible (financier, de perte ou vol, et risque social)	+ Risque faible car confiance en l'enseigne habituelle	--- Inexistant car confiance dans les experts (médecins et pharmaciens)
Recherche de support relationnel	--- Presque inexistant visite antérieure de sites Internet et méfiance / aux commerciaux	++ Confiance dans le commercial dans l'espace de vente.	++ Dimension importante, car l'alimentation c'est le bien-être	+++ Le pharmacien est un producteur de santé pas un vendeur de médicaments
Recherche d'intégration d'un risque globalisé	--- Inexistant, car le PC est vu comme un simple outil	++ Reliée au « soi étendu » et à la place sociale du client	+++ Conscience que l'alimentation s'intègre à un risque sociétal	+++ Souhait de prendre en charge sa santé et son avenir

Tableau 1 : Les stratégies de gestion du risque d'achat par le client

Notre proposition renouvelle la perspective traditionnelle de la recherche sur le risque perçu. D’une part, nous recommandons que le risque soit considéré comme inhérent à l’état même de l’acteur décideur, et non pas attaché simplement à un produit ou à une classe de produit. D’autre part, nous proposons que ce consommateur ne soit, ni victime d’un risque potentiel, ni passif face à celui-ci. Il en est le gestionnaire conscient. Si ce risque est considéré comme trop important, l’acheteur pratique une stratégie d’évitement, mais s’il ne choisit pas cette stratégie alors il semble clairement opter pour des stratégies de gestion du risque d’achat différenciées.

Nous avons aussi constaté que les stratégies induites de cette recherche sont sous-tendues par des métaphores distinctes. La première s’inscrit dans une perspective épistémologique fonctionnaliste, la seconde dans une métaphore constructiviste et la troisième dans une métaphore holiste. Il nous semble intéressant de noter que ces perspectives ne sont pas concurrentes, mais complémentaires pour l’acteur-acheteur. Selon le type de produit qu’il achète, il adopte l’une ou l’autre de ces perspectives ou encore les trois alternativement. Le tableau ci-dessous résume ces résultats. Ainsi, à l’instar de Garfinkel (1967), nous constatons que l’individu construit une représentation de la réalité qui lui permet d’agir au quotidien de manière pertinente. Et ce, même dans des situations où il n’est pas en mesure de maîtriser les tenants et les aboutissants de l’action d’achat projetée.

3.2. L’antithèse des commerciaux

Notre premier constat est que le commercial croit souvent comprendre ses clients et répondre à son besoin d’être rassuré quant au risque d’achat, mais

le décalage existant entre les réponses des consommateurs interrogés et leurs propos montre ces deux types d'acteurs diffèrent grandement.

Tout d'abord, les commerciaux des quatre catégories de produits éprouvent de l'appréhension à aborder de front cette gestion du risque par le client. La première des attitudes est le déni du risque, attitude du vendeur qui consiste à dire « *chez nous il n'y a pas de risque* » ou « *s'il y avait un risque ils ne seraient pas nos clients* ». Par ailleurs, le commercial est parfois obnubilé par les contraintes fixées en terme de chiffre d'affaires et il peut avoir de la difficulté à passer au-delà de l'écran de ses objectifs personnels. Ainsi, dans deux catégories de produits sur quatre, il est demandé aux commerciaux de réaliser un chiffre d'affaires dans un contexte économique difficile, de prospecter de nouveaux clients et de fidéliser les anciens. Ces objectifs peuvent biaiser la perception qu'il a des stratégies réelles de ses clients. En dernier lieu, le commercial peut être confronté à l'écran des objectifs de son entreprise, car toute la logique de l'encadrement commercial reste fondée sur le maintien de la position concurrentielle de cette dernière. Or, les commerciaux qui ne risquent pas d'être licenciés adhèrent aux valeurs, à la culture et aux défis de leur entreprise. Dès lors, le client devient vite une « part de marché potentielle » ; et raisonner en part de marché paraît incompatible avec la compréhension de leurs raisons et de leurs stratégies de gestion du risque d'achat. Le tableau ci-dessous résume nos résultats.

		Personal Computer	Montres de luxes	Produits alimentaires	Médicaments génériques
Freins à la prise en considération du risque	Déni du risque	Présent	Présent	Présent	Présent
	Ecran des objectifs personnels	Présent	Présent	Absent	Absent
	Ecran des objectifs de l'entreprise	Absent	Absent	Présent	Présent
Motivation à co-gérer le type de risque avec le client	Co-gestion du risque fonctionnel	Très présent	Présent	Très présent	Absent
	Co-gestion du support relationnel	Absent	Présent	Faible	Présent
	Co-gestion de l'intégration d'un risque global	Absent	Absent	Présent	Faible

Tableau 1 : Les stratégies de co-gestion du risque d'achat par le commercial

Ainsi, nous avons pu montrer que les commerciaux ont une représentation de la réalité assez différente de leurs clients. Ces acteurs produisent eux-aussi, comme décrit par des ordres de situations qui leur permettent de maintenir leur identité dans des situations locales spécifiques (Garfinkel, 1967). De ce fait, ils ne savent

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

pas s'associer à la gestion du risque effectuée par leurs clients. L'exemple le plus frappant du caractère incommensurable de ces visions est le déni du risque que nous avons initialement rencontré chez tous les commerciaux interrogés.

4. La validation et la synthèse des dirigeants

Nos observations empiriques nous ont permis d'induire un modèle générique des deux études présentées (Bergadaà et Coraux, 2008). Tous les dirigeants participant au groupe de focus et ayant validé ce modèle ont d'abord été impressionnés par le déni du risque des commerciaux. Eux qui vivent avec le risque dans leur travail quotidien, se sont sentis, sur ce point, plus proches des consommateurs que des commerciaux. Il leur semble évident que ce risque est omniprésent ; l'ignorer (ou vouloir l'éliminer) leur semble contre-productif. Mais, constatent-ils, ce concept de risque vécu au quotidien par les acheteurs paraît étrange dans une tradition commerciale où la coutume ne veut pas que l'on utilise la peur dans le dialogue commercial. Par ailleurs, disent-ils, les commerciaux pensent que des précautions objectives sont prises par leur entreprise pour éviter le risque et que son rôle est seulement d'augmenter la motivation à acheter. Il n'y a rien à redire à ceci. Pourtant, même si ce risque est subjectif, dès lors qu'il influence l'action du consommateur, il est objectivé, donc, il devrait être abordé comme un fait incontournable dans un contexte de concurrence future exacerbée (notamment via le Web) et d'envisager des actions pragmatiques de cogestion de ce risque.

Mais quand on demande aux dirigeants du groupe de validation s'il existerait une formation à créer pour apprendre aux commerciaux à savoir comprendre, puis cogérer ce risque, la réponse est négative. Selon ces dirigeants, «manipuler » le risque avec le client demanderait une vue de recul et une finesse que tous les commerciaux ne possèdent pas. La synthèse des dirigeants est ici la suivante : *« On n'a pas de réponse, car les commerciaux sont très orientés sur la valeur technique du produit et pas sur la valeur d'usage. Le client, lui, a besoin d'être rassuré sur la valeur d'usage, mais à travers également d'un peu de technicité. Le commercial, parce que c'est un passionné du produit, va essayer de vendre une technologie. A l'avenir, il faudrait essayer de trouver un lien entre le discours technique et le discours à valeur d'usage du client. Si on n'y arrive pas le client ira ailleurs. »*

Les participants des groupes de validation ont également répondu à la question de savoir pourquoi il y a une grande homogénéité dans l'attitude des commerciaux au sein de chaque catégorie de produits. La réponse des dirigeants d'entreprise des groupes de validation fut la suivante : la culture du métier (la vente), la culture de l'entreprise et celle du secteur gommant les différences individuelles qui pourraient subsister. Par exemple, il semble que plus les commerciaux sont jeunes, moins ils appréhendent un large spectre de stratégies de gestion du risque

par le client. A contrario, dans l'enseigne alimentaire, il est apparu que certains commerciaux, occupant depuis de très longues années leur poste cherchaient à refléter les désirs de leur direction et non la compréhension de leurs clients. Ici encore il faudrait acculturer les commerciaux pour leur permettre de comprendre les enjeux de l'entreprise dans un contexte davantage holiste.

Cependant, il est difficile d'envisager des actions pragmatiques à mettre d'ores et déjà en œuvre. Les dirigeants ont constaté que la proposition d'un accompagnement fondé sur un échange véritablement relationnel ou sur la prise en compte du risque global, est difficilement recevable par les commerciaux dans leur pratique quotidienne. Ils communiquent, certes, puisque la communication est le « nerf de la guerre » de leur métier, mais ils n'établissent pas de véritable relation. Or, si eux ne le font pas, qui le fera ? Prenons l'exemple des produits alimentaires. Les commerciaux, qui travaillent depuis de très longues années pour la même enseigne, ne raisonnent pas en se plaçant du point de vue du client. Mais ils considèrent que leur entreprise a tout fait pour préserver les clients du risque, via par exemple, le respect de la chaîne du froid. A la limite, disent-ils, c'est le client qui peut se mettre en danger en ne respectant pas assez cette chaîne du froid. La synthèse des dirigeants est ici la suivante : « *Au lieu de considérer le client comme une personne qui ne comprend pas assez tous les mérites de l'entreprise, voire qui y fait obstruction, les commerciaux doivent à l'avenir apprendre à aider les clients à adopter des attitudes plus sécuritaires pour lui et ses proches.* »

En conclusion, les dirigeants ont également remis en question leur rôle. Très préoccupés par des stratégies de « marketing guerrier » à l'égard de leurs concurrents, ils consacrent peu de temps à aller à l'interface de vente à la rencontre des clients et des commerciaux. Ils comprennent mieux les tensions que peuvent vivre ces acteurs. Ainsi, ont-ils déclaré qu'ils devaient assumer la responsabilité d'exiger de leurs commerciaux de réaliser « du chiffre » pour satisfaire leur haute direction (ou les actionnaires), et de les soutenir s'ils n'avaient pas, de ce fait, la possibilité de passer tout le temps qu'appelle la mise en place d'un véritable marketing relationnel.

Discussion et conclusion

Le phénomène de mutation est observable dans la réalité quand il se produit. La méthode d'analyse prospective que nous mettons en œuvre nous permet d'en saisir les tout premiers signes. Les recherches sur le thème que nous avons abordé sont focalisées exclusivement soit sur la vente, soit sur le consommateur. La manière dont les commerciaux se représentent la gestion du risque par le client, n'est pas abordée (très peu de chercheurs, à l'instar de Swan et al. (1996) ont utilisé l'ethnographie appliquée au domaine des équipes de force de vente). Ainsi, on assiste à une séparation systématique entre ces deux mondes. Avec notre méthode, nous débutons avec un objet non structuré et nous identifions ses

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

principales dimensions. Nous le structurons progressivement et nous concluons par des recommandations pragmatiques. Mais pour obtenir une vision prospective assez précise et des indications claires concernant les buts que l'entreprise doit chercher à atteindre, il est nécessaire de mettre en œuvre une méthode structurée. C'est ce que nous proposons avec la succession des phases dialectiques : client (thèse), commerciaux (antithèse) et dirigeants (synthèse).

Notons toutefois quelques limites à l'utilisation de notre méthodologie. La principale repose sur les précautions dont il faut s'entourer dans le choix des experts. Comment être certain que nos commerciaux et les dirigeants sont de réels acteurs de changements qui mettent en œuvre les mutations organisationnelles attendues ? Nous les avons sélectionnés ici à l'aide d'un CEO de chaque secteur concerné ce qui nous semble un minimum de précaution. Une autre limite de la méthode est la mobilisation qu'elle nécessite chez les dirigeants que nous réussissons en groupes de focus. Toutefois, tous apprécient grandement la méthode qui leur permet de réagir sur la base de travaux de terrain réalisés antérieurement et surtout d'avoir les visions alternatives des clients d'un côté et des commerciaux de l'autre. Si elle était utilisée sur une base régulière dans l'entreprise, de nombreux aspects des attentes clients pourraient être passés au crible. L'entreprise disposerait alors de données très riches. La réalisation de bases de données qualitatives permettrait de déboucher sur la possibilité de créer une véritable base d'« intelligence commerciale » qui pourrait être soumise à des analyses de logiciels spécialisés.

Inscrire une recherche dans un contexte de découverte et non de justification, permet de proposer des voies de recherche à explorer, d'éclairer des options conceptuelles nouvelles, de s'interroger quant à la pertinence de certaines modes académiques, mais pas de confirmer ou d'infirmer des résultats antérieurs précis. Cette étude nous a permis de vérifier comment s'articule la gestion de réduction du risque par le consommateur. Les trois stratégies principales, la réduction de perte fonctionnelle, la prise en charge relationnelle et le fait d'assumer un risque global, sont utilisés de manière complémentaire. Il apparaît qu'il ne s'agit pas, comme le suggère notre littérature spécialisée, de paradigmes alternatifs, mais que le consommateur, dans la perspective d'un achat, choisit l'une ou l'autre de ces stratégies.

Il serait pertinent de poursuivre des recherches sur la zone de contact entre l'entreprise et sa clientèle. En effet, l'originalité de notre recherche repose en très grande partie sur le fait que nous ayons situé nos interrogations dans un espace spécifique : celui de l'interface commerciale. Il s'agit du lieu de rencontre entre client et commercial où s'effectue la création de valeur. Cette interface peut être physique, par téléphone, via un site Internet, etc., ou une combinaison de ces espaces spécifiques. Dans notre recherche il s'agissait du lieu physique où s'est effectuée la recherche. Mais cette optique de considérer l'espace physique où se déroule l'interaction entre commercial et client appelle trois remarques. La

première est que nous avons ici réalisé deux études indépendantes consécutives. Certes, c'était la seule méthode possible si nous voulions induire des interviews deux schèmes de représentations distincts. Mais cette méthode ne nous permet pas d'observer dans l'action comment se déroule la relation dyadique entre les deux acteurs. Il serait utile de conduire maintenant une recherche spécifique en vue d'observer cette relation dyadique. La seconde remarque porte sur le fait que cette étude fut réalisée dans un contexte commercial européen. Nous ne sommes pas en mesure de dire si dans un contexte américain par exemple, les trois stratégies de gestion du risque par le client seraient identiques à celles que nous avons induites ici. Il serait intéressant de répliquer cette recherche dans d'autres contextes culturels afin de distinguer ce qui est générique de ce qui est spécifique à notre zone géographique et culturelle.

Cette recherche montre que la représentation de la réalité construite par les commerciaux ne leur permet pas de distinguer clairement les stratégies de management du risque de leurs clients. Cette difficulté à appréhender l'altérité - l'« autre » en tant que personne pensante et autonome - mérite d'être explorée. Reconnaître cette altérité revient à considérer que le client est créateur de valeur : les biens et les services sont des intrants dans son processus de création. Cet acteur social a appris à vivre avec de nouveaux paradigmes communicationnels et il sait définir de véritables stratégies d'action quotidienne comme préconisées par les chercheurs en ethnométhodologie. Ne pas vouloir considérer ce consommateur comme un coproducteur de service intelligent, et vouloir a contrario le cantonner à un rôle de consommateur destructeur des biens comiques proposés par le système producteur, revient à amputer notre discipline d'une partie fondamentale de sa raison d'être.

Bibliographie

- R. A. Bauer (1967), "Consumer Behavior as Risk Taking", Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, ed. D.F. Cox, Harvard University Press, Boston, p. 23-33.
- M. Bergadaà et G. Coraux (2008), "Le risque d'achat : confrontation des perspectives du client et du commercial", Revue Management et Avenir, N° 16, p. 183-203.
- M. Bergadaà et B. Urien (2006), "Le consommateur et le risque alimentaire : des stratégies de réduction et d'évitement du risque perçu", Revue Française de Gestion, Vol. 32, N° 162, p.127-144
- M. Bergadaà et R.-A. Thiétart (1990), "Experts s'abstenir", Harvard l'Expansion, June, p. 98-105.
- J. Bouyssou (1997), Théorie Générale du Risque, Editions Economica, Paris.
- S. Brown S. (2001), CRM, La gestion de la relation client, Editions Village Mondial, Paris.
- G. Butaney et L. H. Wortzel (1988), "Distributor Power versus Manufacturer Power: The Customer Role", Journal of Marketing, Vol. 52, N° 1, p. 52-63.
- D. F. Cox et S. U. Rich (1964), "Perceived Risk and Consumer Decision-Making - The Case of Telephone Shopping", Journal of Marketing Research, Vol. 1, N° 4, p. 32-39.
- S. M. Cunningham(1967b), "Perceived Risk and Brand Loyalty" in Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior, ed. D.F. Cox, Harvard University Press, Boston, p. 507-23.

Analyse prospective d'un concept à revisiter : la confrontation dialectique clients-commerciaux-dirigeants

- G. R. Dowling et R. Staelin (1994), "A Model of Perceived Risk and Intended Risk-handling Activity", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, N° 1, p. 119-34.
- H. Garfinkel (1967). *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- J. Greenberg, T. Pyszczynski, et S. Solomon (1986), "The Causes and Consequences of a Need for Self-Esteem: A Terror Management Theory", *Public Self and Private Self*, ed Roy F. Baumeister., , Springer-Verlag, New York.
- J. Jacoby et L. B. Kaplan (1972), "The Components of Perceived Risk", *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, N° 1, p. 287-91.
- J.-N. Kapferer (1996), "Managing Luxury Brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, N°4, p. 251-60.
- L. B. Kaplan, G. J. Szybillo et J. Jacoby (1974), "Components of Perceived Risk in Product Purchase: A Cross-Validation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, N° 3, p. 287-291.
- N. Klein (2001), *No Logo*, Harper Collin, UK.
- W. Locander et P. W. Hermann (1979), "The Effect of Self-Confidence and Anxiety on Information Seeking in Consumer Risk Reduction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, N° 2, p. 268-74.
- L. L. Lopes (1987), "Between Hope and Fear: the Psychology of Risk", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 20, p. 255-95.
- D. G. Mick et S. Fournier (1998), "Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies", *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, N° 2, p. 123-143.
- V. W. Mitchell et P. Boustani (1993), "Market Development Using New Products and New Customers: a Role for Perceived Risk", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, N° 2, p. 17-32.
- J. C. Olson (1977), "Price As an Informational Cue: Effects on Product Evaluations", *Consumer and Industrial Buying Behavior*, eds. A. G. Woodside, J. N. Sheth and P. D. Bennett, American Elsevier, New York, p. 267-286.
- J. Pels (1999), "Exchange Relationships in Consumer Markets?", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N°1/2, p. 38-41.
- R. A. Peterson (1995), "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N° 4, p. 278-81.
- T. Roselius (1971), "Consumer Rankings of Risk Reduction Methods", *Journal of Marketing*, Vol. 35, N° 1, p. 56-61.
- P. Rozin (1990), "The importance of social factors in understanding the acquisition of food habit", *Taste, experience, and feeding*, Eds E. D. Capaldi et T. L. Powley, American Psychological Association, p. 255-269.
- S. Solomon, J. Greenberg et T. Pyszczynski (1991), "A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews", *Advances in Experimental Social psychology*, ed. M. Zanna, Vol. 24, p. 93-159.
- J. N. Sheth, Jagdish et M. Venkatesan (1968), "Risk-Reduction Processes in Repetitive Consumer Behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, N° 3, p. 307-10.
- J. N. Sheth et A. Parvatiyar (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N° 4, p. 255-71.
- T. A. Shimp et W. O. Bearden (1982), "Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumer's Risk Perceptions", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, N° 1, p. 38-46.
- J.E. Swan, C. McInnis-Bowers et F. Jr Trawick, F. Jr (1996), "Ethnography as a method for broadening sales force research: promise and potential", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, N°2, p. 57-64.
- D. B. Wolfe (1998), "Developmental Relationship Marketing (connecting messages with mind and empathetic marketing system)", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, N° 5, p. 449-67.