



Rapport de recherche

2002

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Proposition d'une typologie d'interface entreprise-client induite d'une
recherche qualitative par groupe de focus

Bergadaà, Michelle; Laaroussi, Abd Essamad

How to cite

BERGADAÀ, Michelle, LAAROSSI, Abd Essamad. Proposition d'une typologie d'interface entreprise-client induite d'une recherche qualitative par groupe de focus. 2002

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5829>

Proposition d'une typologie d'interface entreprise-client induite d'une recherche qualitative par groupes de focus

Michelle Bergadaà

Professeur, Directeur de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing,
HEC - Université de Genève.

Samad Laaroussi

Doctorant HEC-Management Studies – Université de Genève

Recherche présentée au 17ème de Congrès de l'Association Française de Marketing, Deauville, 22-23 mai 2001, sous le titre *"La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel"*.

Coordonnées :
Prof. M. Bergadaà
OVSM – HEC
Uni Mail Bd du Pont-d'arve 40
CH-1211 Geneva 4, Switzerland
tel./fax : 41-22-794 43 80
<http://ovsm.unige.ch/>
E-mail : Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch

REMERCIEMENTS : Les auteurs remercient le FNRS qui a financé cette recherche et l'OVSM qui en a assuré la logistique. Un grand merci également aux enquêteurs étudiants qui ont fourni le matériel de base de la recherche.

Proposition d'une typologie d'interface entreprise-client induite d'une recherche qualitative par groupes de focus

Résumé

L'ouverture de l'Europe, la mondialisation et les NTIC révolutionnent les relations dans l'espace et le temps des trois principaux protagonistes du marché que sont l'entreprise, son environnement concurrentiel et partenarial, et ses clients. Cette étude exploratoire a été réalisée grâce à une recherche qualitative par groupe de focus avec dix dirigeants d'entreprises suisses ou d'entreprises basées en Suisse. Un modèle conceptuel a été induit des documents récoltés. Ce modèle propose une articulation des axes de proximité spatiale et temporelle existant *de facto* entre l'entreprise et de ses partenaires commerciaux. Cinq types distincts de stratégies sont ensuite déclinées avec pour objectif d'instaurer une des "proximités" entre partenaires commerciaux : a) la proximité identitaire, b) la proximité de réseau, c) la proximité de processus, d) la proximité technologique et, enfin, e) la proximité idéologique.

Mots clés : partenariat commercial, interface client-vendeur, proximité commerciale, groupes de focus, recherche qualitative.

1. Introduction

La "fonction" commerciale a existé depuis les premières organisations humaines. Depuis le premier échange d'une pierre polie contre un bijou quelconque ou contre une denrée alimentaire particulière, l'homme a affiné ses techniques commerciales. Après des millénaires de pénurie généralisée, le XIX^{ème} siècle avait vu naître de fantastiques industries qui ont dynamisé les progrès technologiques jusqu'à induire des situations de surabondance dans nos pays. Puis, les entreprises du XX^{ème} ont créé des fonctions vente pour écouler leurs productions. Ces fonctions ont, assez curieusement, éloignaient le client du centre des débats, soit le cœur de l'entreprise. De Taylor à Porter les propositions du XX^{ème} manquent pas d'efficacité pour organiser les relations entre l'entreprise et son environnement qui, à défaut d'être prévisible, est pour le moins assez stable. Et de l'optique marketing qui a cours depuis trois décennies a généralisé des modèles compréhension du

comportement des consommateurs au rôle d'anticipation de ses attentes (Harrell, Frazier 1999).

Mais certains facteurs explosifs sont venus conjointement perturber cette logique de production-distribution-vente et inscrire la relation de l'entreprise et de son marché dans un nouveau référentiel spatial et temporel. Amorcée par la mondialisation et la globalisation des échanges, cette mutation induit de profonds changements au niveau de la production, de la distribution et de la vente. On assiste à l'évolution des limites des secteurs industriels et des structures concurrentielles, avec notamment des fusions et acquisitions d'une portée inégalée et la conclusion d'alliances stratégiques au niveau mondial. Parallèlement, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) se développent à une vitesse hors du contrôle de l'entreprise. Par ailleurs, les valeurs, les attentes et le comportement de l'homme en général sont en mutation (Wind, 1999) : les entreprises subissent de plus en plus un examen moral approfondie de la part d'un "public" qui en appelle au "pacte social" en remplacement du simple contrat commercial entre les sociétés, leurs employés, leurs clients et les autres parties prenantes. Et si la production est aujourd'hui délocalisée, le client potentiel se trouve n'importe où dans le monde. Pour le joindre, l'entreprise peut toujours envoyer des messages générique ou bien répondre à des logiques de one-to-one. Ou bien encore peut-elle attendre que ce client se manifeste et prenne l'initiative du contact avec elle. Qui est-il ? Où est-il ? Que veut-il ? Les entreprises cherchent à répondre à ces questions plus ou moins maladroitement. Elles mettent en place de nouvelles interfaces, entre l'entreprise et son marché, qui bouleversent parfois toute l'organisation (xx, 2000. réf. personnelle à inclure après acceptation éventuelle du papier).

Si ces bouleversements semblent toucher l'ensemble des secteurs économiques, parallèlement de multiples ouvrages sont consacrés à la nature et aux raisons de la redéfinition du marketing. Ce nouveau paradigme donne au client une place centrale (Boss, 1997). C'est à travers la recherche de cette redéfinition que la "proximité-client" nous interpelle dans cette étude. Pour tenter de la cerner nous devons rompre avec une logique linéaire de production-distribution-vente pour appréhender des logiques de réseaux plus ou moins flous, de pouvoir plus ou moins établi entre différents acteurs du marché et des nouvelles technologies en pleine expansion. Pour aborder ce sujet, il eut été très difficile de se fonder uniquement sur les écrits académiques existants puisqu'il semble bien, dans l'esprit des dirigeants d'entreprises tout au moins, que la mutation est accélérée et que les modèles académiques n'aient pas encore eu le temps de voir le jour. Nous nous sommes donc situés dans un contexte de découverte et nous avons conduit une recherche purement qualitative en deux phases : a) des groupes de focus réunissant des dirigeants d'entreprises représentatifs de différents secteurs d'activité, b) une analyse de contenu des écrits effectuées durant leur journée de travail.

Notre sujet d'investigation s'est rapidement orienté vers la découverte des différentes pistes permettant de réaliser une proximité avec le client final. Cette proximité, qui s'inscrit dans l'espace et le temps, modifiera inéluctablement le mode et la nature des relations de l'entreprise et de son marché et, par conséquent, ultérieurement les pratiques commerciales et les outils de transaction.

2. Revue de la littérature et thèmes de recherche

La relation qui unit producteur et consommateur pourra-elle, à l'avenir, se baser exclusivement sur un échange commercial ? La réponse est clairement négative tant l'expansion spatiale et temporelle est grande sous l'impact de la mondialisation et de la généralisation de l'usage des NTIC. Nous avons cherché à comprendre dans notre revue de littérature comment le consommateur, l'environnement et l'organisation de l'entreprise subissaient la mutation des référentiels spatial et temporels.

2.1 Vers une mutation des référentiels spatiaux et temporels du consommateur-citoyen

Nous assistons aujourd'hui à la nouvelle ère des autoroutes de l'information dont l'infrastructure de base, constituée des réseaux à fibre optique ou des transmissions par satellite, se perfectionne sans cesse réduisant ainsi les distances de notre planète. Les possibilités de communication se multiplient avec l'avènement du réseau Internet, immense toile couvrant l'ensemble de la planète. Ce nouveau média interactif qui a réussi la convergence du texte, du son et de l'image, connaît une croissance fulgurante. Nul n'est capable de prédire avec exactitude la configuration future d'Internet, mais ce nouveau média est en train de bouleverser notre façon de communiquer, d'apprendre, d'acquérir et de diffuser l'information (Dutta et Segev, 1999 ; Squire, Sanders et Dempsey, 1999).

Avec le commerce électronique, Internet aborde une nouvelle phase de son développement qui peut modifier considérablement le processus d'achat et de consommation des individus (Alba *et al*, 1997). Les NTIC apportent une multitude d'avantages directement perceptibles par le consommateur depuis son poste de travail. Ce dernier peut consulter divers catalogues, comparer les produits et les prix ou encore choisir son fournisseur à l'échelle mondiale. Certes, il faut relativiser l'impact d'Internet et son intégration dans le processus d'achat car tous les produits ne représentent pas le même degré d'implication et de risque perçu. Les interfaces commerciales de l'entreprise et de ses clients doivent en tenir explicitement compte (von Burg, Bergadaà, 2000). Néanmoins, Internet contribue à accroître l'importance et le pouvoir du consommateur, que ce soit en raison du choix plus important de produits et de modes de distribution auquel il peut accéder ou encore des possibilités qui lui

sont offertes d'établir une relation personnalisée avec l'entreprise de son choix (Seybold, 1998; Winer et al, 1996; Eveno et Iribarne, 1997; Millerand, 1999).

Mais sur un plan davantage social que strictement commercial, on peut penser comme Lévy (1994, p. 69) que : *"l'usage socialement le plus riche de l'informatique de communication est sans doute de fournir aux groupes humains les moyens de mettre en commun leurs forces mentales pour constituer des collectifs intelligents et faire vivre une démocratie en temps réel"*. A terme, la cyberculture pourrait donc recréer un nouveau lien social et favoriser l'émergence d'une sorte de contrepoids citoyen en temps réel. Selon cet auteur, on verrait ainsi apparaître en outre des groupes habituellement conceptualisés en sociologie et en marketing (famille, groupe social, église, états, etc.), des groupes auto-organisés que la cyberculture réunirait en communautés virtuelles, fondées sur des centres d'intérêt communs et non plus sur des appartenances territoriales ou des relations institutionnelles. On peut dès lors imaginer les défis de communication auxquels les entreprises seront confrontées au cours des décennies à venir. Ce medium pouvant profondément remodeler la communication en général et celle en marketing en particulier (Hoffman et Novak, 1996, Winer et al, 1996).

Une première question générique de recherche est donc de savoir comment l'entreprise pourrait mettre en œuvre des heuristiques lui permettant de rester assez proche des individus et de la société pour les accompagner dans leur évolution.

2. 2 Vers une mutation des référentiels spatiaux et temporels des environnements organisationnels et stratégiques

Avec le développement des NTIC, de nouvelles possibilités d'interface et d'échange avec les clients s'offrent aux entreprises rendant de plus en plus floues les frontières traditionnelles des secteurs (Hamel et Prahalad 1994). Les entreprises sont confrontées à des choix stratégiques et organisationnels qui nécessitent de refléter les évolutions de l'environnement pour maximiser leurs profits (Mahajan et Churchill, 1990). Elles sont appelées à modifier de manière durable leur organisation et leurs pratiques traditionnelles de management de la force de vente, se préparant ainsi à une mutation vers une entreprise globalement vendeuse (Bergadaà, 1997).

Depuis quelques années de multiples efforts organisationnels ont été déployés afin d'être le plus proche possible du client final. De nombreux chercheurs ont étudié, sous divers angles, le marketing relationnel. Il ne s'agit plus de se contenter d'attirer des clients, mais de bâtir des relations avec eux au travers d'un service qui puisse différencier l'entreprise de ses concurrents (Ryans et Wittink, 1977). Il s'agit de proposer une continuité du courant de

transactions qui engage positivement la relation avec le client (Levitt, 1983). On oppose ici le marketing de la transaction au marketing de la relation durable entre l'entreprise et ses clients, en mettant l'accent sur un spectre continu du comportement du client vis-à-vis des fournisseurs (Bund Jackson, 1985). Et, finalement, cette relation est relayée par des réseaux traduisant l'interaction au marketing relationnel (Gummesson, 1993, 1994).

Le besoin d'interface opérationnelle dans la relation fournisseur–client s'appuie sur un nouveau type de client partenaire de l'entreprise qui fait partie intégrante d'un certain processus de coproduction (Gaillard, 1997). Ainsi, cette recherche quant à l'interface de relation est aussi une proposition évoquée comme alternative à la composante de pouvoir accentué d'un client confronté à une meilleure accessibilité à l'information (Foscht, 1999; Glazer, 1991 ; Tixier & Pras, 1995). Mais la complexité d'utilisation des outils et d'interfaces semble encore freiner les clients. Il s'agit également de prendre en compte des facteurs de différenciation tels que la "culture technologique" des utilisateurs et la relation émotionnelle positive ou négative que peuvent développer certains individus face spécifiquement aux technologies (Millerand 1999 ; Mick et Fournier 1998) , et ce en tenant compte de la démocratisation de l'utilisation des NTIC qui est d'ores et déjà en cours (Moston, 1996).

Une seconde question générique de recherche est donc de savoir comment l'entreprise pourrait mettre en œuvre des interfaces relationnelles à la fois techniques et culturelles qui lui permettent d'inscrire ses relations clientèles dans la durée ?

2. 3 Vers une mutation des référentiels spatiaux et temporels des environnements économiques et commerciaux

L'impact économique des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications intrigue et donne lieu à nombreuses propositions prospectives (Tapscott, 1993, 1995 ; Kalakota et Whinston, 1996). Ces écrits et travaux se déterminent principalement selon les trois axes suivants.

a) *Les facteurs macro-économique et structurels* éclairent une vue d'ensemble des dynamiques propres à l'infrastructure de base des NTIC composés principalement du secteur des télécommunications et de l'informatique (ex. Shapiro et Varian 1999). On aborde ici, par exemple, de politique de gestion des innovations, de guerre des standards, de gestion des droits d'auteurs, etc. Même si l'emprise d'une entreprise sur l'environnement macro-économique est assez faible, la méconnaissance de ces environnements peut lui être fatal.

b) *Les facteurs micro-économique lié à la concurrence* sont abordés au travers de l'impact d'Internet sur un type de marché et sur une chaîne de valeur ajoutée déterminée (ex. Wigand et Benjamin, 1995). Plusieurs phénomènes se produisent en parallèle tels l'arrivée de nouveaux intermédiaires ou de nouvelles entreprises sur le marché, l'émergence de

nouvelles pratiques commerciales, le développement de nouveaux moyens de distribution, un rapprochement de concurrents qui jusqu'alors restaient hors de portée (pour des questions de distance géographique), un élargissement du marché potentiel, etc. Tous ces facteurs peuvent avoir un impact sur la structure du marché et sur les facteurs clés de différenciation entre ses principaux acteurs, ce qui affectera leurs positions concurrentielles respectives.

c) Les facteurs micro-économique liés au client final éclairent la relation personnalisée via l'interface de vente avec le client final. Cette relation est la pierre angulaire du commerce futur (ex. Dutta et Segev, 1997; Child et al, 1995; Squire, Sanders et Dempsey, 1999 ; Seybold, 1998 ; Shapiro et Varian, 1999). Dans le cadre du *B to B*, la permanence et la qualité de la relation avec un fournisseur constituent depuis longtemps des valeurs en soi, aussi importantes (si ce n'est plus) que la valeur des produits. Or, cette attitude touche depuis une dizaine d'années tous les secteurs (Munos, 1999). L'avantage compétitif de n'importe quel produit ne peut être achevé qu'en différenciant à la fois les attributs techniques du produit et ceux du processus interpersonnel qui s'instaure notamment aux points de vente (Levitt, 1980 ; McKenna, 1991 ; Narver et Slater, 1990). Notons toutefois que, vis-à-vis du client final, le marketing se réduit souvent aux techniques de personnalisation de masse et à l'utilisation de l'informatique et des bases de données pour la vente directe et des segmentations mieux affinées et élaborées (Peppers, Rogers 1993, 1995).

Une troisième question générique de recherche est donc de savoir comment l'entreprise peut créer des leviers techniques et des processus qui lui permettent de participer à la mutation de son environnement et pas seulement de la subir.

3 . Méthodologie de la recherche sur le terrain

La revue de littérature qui précède montre, par une vision contingente du marketing, l'impossibilité de distinguer de manière linéaire (et illusoire) les activités traditionnelles du marketing telles que la publicité, la promotion, la vente et la gestion des contacts à l'interface avec le client. Limiter le concept de marketing/vente à la relation fournisseur-client, et même vendeur-acheteur particulier, ou à des secteurs clairement distincts, tels le marketing industriel ou le marketing des services, est tout autant obsolète. Pour tenter de comprendre vers quel nouveau paradigme du marketing-vente nous nous dirigeons nous avons résolument opté pour une approche constructiviste en nous défaisant d'abord de notre vision du marketing traditionnel, afin de reconstruire une proposition qui soit la mieux adaptée possible à la réalité du terrain.

3. 1 Choix de méthode

Les méthodes de recherche traditionnelles du monde académique sont pour la plupart inadaptées aux situations de forte volatilité et aux problèmes de prospective. En effet, entre le moment où les observations empiriques sont effectuées sur le terrain, et celui de la publication des propositions académiques, de nombreuses décisions ont été prises et elles ont fait évoluer l'environnement économique et social, rendant obsolètes toutes les "recettes" qui peuvent leur être proposées. Or, aujourd'hui, l'accélération de la mutation globale et européenne appelle la mise en œuvre de changements rapides et importants qui reposent moins sur de brillantes analyses stratégiques ou organisationnelles que sur une implication immédiate des acteurs de changement qui œuvrent au sein des entreprises et sont eux-mêmes sources de mutations.

Mais *comprendre* ces changements, c'est se situer au centre de ceux-ci. Dans cette perspective, nous avons réuni des dirigeants d'entreprises représentatives de divers secteurs d'activité économique au cours d'une journée de travail en groupe. Nous avons guidé leurs réflexions libres autour des questions et des thèmes de recherche définis précédemment. Tous étaient articulés sur la base d'une proximité spatiale et temporelle entre l'entreprise, ses clients et ses partenaires et/ou concurrents.

3. 1 Méthodologie de recueil des données

Les recherches de type "naturel", telles que celle utilisée ici, tentent de réconcilier les impératifs des décideurs 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 implique des échantillons de petite taille car la méthode doit permettre l'émergence des "raisons" sous-jacentes au phénomène. 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 (Glaser et Strauss, 1967). Compte tenu du sujet d'investigation et de son caractère exploratoire, un échantillon de dix dirigeants a été construit sur la base suivante : a) avoir autant d'entreprises de biens industriels, que de biens de grande distribution et de services, b) avoir des entreprises d'origines culturelles et nationales variées. L'échantillon d'experts pour cette étude exploratoire a été donc composé de dirigeants de grandes entreprises européennes ou mondiales : *Arthur Andersen, Caterpillar World Trading, Baume & Mercier, Sanofi-Synthelabo Suisse SA, Société Coopérative Migros, Air France, Compaq Computer SA, Groupe PP Holding, ABB Sécheron, l'Oréal SA*. Tous les participants avaient des responsabilités exécutives à l'échelle d'un pays ou de la zone européenne.

3.2 Méthodologie de recueil et traitement des données

Le travail en groupe de focus est connu depuis les années cinquantes pour ses vertus en matière d'engagement des membres vers l'action (Morgan, 1988). Mais de nombreux tests dans le domaine de la stratégie ont montré qu'un trop haut degré de satisfaction individuelle (due à la recherche délibérée de coopération et de protection mutuelle des membres et au respect des opinions individuelles) pouvait affaiblir la qualité des recommandations et donner lieu à des recommandations peu performantes en terme d'applicabilité (Mitroff, Emshoff et Kilman, 1979; Schweiger, Sandberg et Ragan, 1986). Nous avons donc élaboré un processus dialectique en trois étapes :

- a) Les experts participants ont été réunis en trois ateliers de travail durant 3 heures pour décider, sous la conduite d'un animateur, des thèmes qu'ils leurs semblaient les plus importants et urgents d'éclaircir dans les mutations en cours. Les méthodes d'animation utilisées étaient celles de "l'avocat du diable" et du "consensus". Chaque groupe a formulé des propositions écrites.
- b) Les propositions de chacun des groupes ont ensuite été soumises à tous et rediscutées en groupe de focus général de 2 heures. Ici, la méthode de discussion "dialectique" suscitait le maximum de divergences d'opinion afin d'induire une grande richesse d'opinions individuelles, avant de converger vers des recommandations consensuelles. Un questionnaire d'évaluation du travail effectué en fin de journée a permis de valider le degré d'accord des participants avec les documents d'analyses et de synthèse rédigés.
- c) A chaque étape de discussion puis d'accord, les experts-participants remettaient effectivement des fiches écrites. L'analyse de contenu de ces données s'est réalisée à travers un processus d'analyse de contenu classique itératif et systématique (Bergadaà et Nyeck, 1995). La structuration des résultats s'est organisée autour des deux types de proximité recherchée : **la proximité spatiale** induite par les conséquences de la mondialisation et **la proximité temporelle** induite de l'émergence des NTIC. Ensuite, les cinq axes spécifiques de proximité ont pu être précisés.

3. 3 Méthode d'écriture

La méthode d'écriture choisie lorsque l'on procède par étude qualitative revêt une grande importance puisqu'elle doit refléter les dimensions induites de l'analyse de manière simplifiée mais non réductrice de la réalité analysée (Wolcott, 1990). Ainsi, les différentes dimensions que nous avons induites des propos tenus sont intégrées au modèle conceptuel de cinq axes de proximité qui est représenté dans le tableau ci-dessous (tab. 1). Les textes relatifs à

chaque dimension qui suivent ont été rédigés, d'une part en vérifiant dans la littérature des références éclairant leur aspect conceptuel et, d'autre part, en reprenant *in extenso* les termes écrits par les participants. Ce modèle a été soumis pour validation aux experts lors d'une rencontre complémentaire ayant eu lieu quatre mois après les groupes de focus.

Proximité Spatiale	Proximité temporelle
<p>1) Proximité identitaire Les consommateurs et les acheteurs sont désécurisés par une trop grande dispersion de l'offre de solutions-produits, mais également par une vaste étendue de besoins potentiels à satisfaire. Or, la confiance du client et sa fidélisation débutent par la proximité des valeurs partagées par une entreprise et ses partenaires commerciaux.</p>	<p>3) Proximité de processus L'instantanéité des informations disponibles pour le client induit une véritable mutation de la fonction commerciale : le client devient le point de départ du processus d'information et de vente, et non plus l'aboutissement d'un processus de production, de vente et de transfert de propriété.</p>
<p>2) Proximité de réseau Les produits de grande consommation, comme les biens technologiques à coût élevé, sont élaborés dans différents lieux géographiques par différents intermédiaires. Au sein de ces réseaux, la recherche de la valeur ajoutée globale est essentielle. Et là même des concurrents peuvent devenir partenaires temporaires.</p>	<p>4) Proximité technologique Il est d'ores et déjà indispensable de créer autour d'une interface Net un type spécifique d'organisation. Ainsi, il ne s'agit pas de faire du site Internet le reflet de l'organisation actuelle, mais bien de créer une organisation d'un nouveau type intégrant une culture et un fonctionnement de réseau Net.</p>
<p style="text-align: center;">5) Proximité idéologique</p> <ul style="list-style-type: none"> • En terme de proximité spatiale : il faudra chercher un partenariat éthique dans les réseaux et vérifier que chacun des acteurs a un comportement social responsable afin de s'assurer qu'aucun problème n'interviendra. Et, en la matière, plus l'entreprise est visible et mondiale, plus les pratiques de ses partenaires sont surveillées. Ses réseaux doivent donc être conçus à la base comme durables avec partage des responsabilités et des risques. • En terme de proximité temporelle : le mot "idéologie" ne peut être que le reflet d'une proximité de valeurs entre entreprises et clients, valeurs qui se répandent instantanément dans le monde, <i>via</i> l'Internet notamment. Une grande compagnie pétrolière se dit garante du bon respect de l'environnement? Que ses actes ne traduisent visiblement pas cette "idéologie" et, immédiatement, les clients dénoncent la supercherie. 	

Tableau 1 : les dimensions de la proximité spatiale et temporelle

4. Résultats spécifiques de recherche

Nous avons induit de l'analyse de contenu des documents cinq axes principaux de proximité qui ont été distingués dans les tableaux qui suivent sur la base des sept indices suivants :

- a) le focus historique,
- b) la rupture qui induit un changement majeur,
- c) le fondement de la proximité recherchée,
- d) sa mise en œuvre,
- e) Les risques actuels,
- f) les leviers d'action par rapport aux clients,
- g) les leviers d'action par rapport aux partenaires et aux concurrents.

Axe 1 : La proximité identitaire

- (a) Le focus historique a été mis dans la littérature et dans la réalité sur un marketing organisationnel, fondé sur la culture d'entreprise et sur un marketing interne propre à renforcer les barrières vis-à-vis de l'extérieur. On reconnaissait ainsi ceux qui ne partageaient pas les codes culturels et historiques (ex. la "culture Procter" ou "Xerox").
- (b) Mais aujourd'hui, face à la mondialisation et à de nombreuses fusions ou acquisitions, ainsi qu'à l'extension vertigineuse des réseaux, les acteurs doivent se reconnaître. Des ouvriers à la direction, l'entreprise proclame une Identité de marque qui recouvre davantage que ses produits ou ses services. Sa fonction est de pallier tant à la perte de réelle nationalité des entreprises qu'à la défiance de clients déjà saturés de biens de consommation courante.
- (c) La proximité spatiale recherchée s'inscrit donc dans une signature commerciale par laquelle l'entreprise identifie tous ses actes. L'identité de marque doit devenir une "garantie service" : celle de toujours savoir comment faciliter la vie du client, qu'il soit intermédiaire ou final.
- (d) La mise en œuvre de cette proximité repose d'abord sur le défi de définir avec précision ce qui peut retrouver cette identité, soit une carte transparente de l'entreprise qui permette au client de se situer, de comprendre, et d'adhérer. Cette identité d'entreprise doit donc être conçue comme étant la même à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise pour rendre fluides les frontières d'une entreprise de plus en plus en réseau. Cette tendance se manifeste déjà, certes au premier niveau, dans la communication de quelques entreprises tel que l'opérateur de télécommunication Orange qui met en avant un message publicitaire identitaire : "Do you speak Orange ?" ou par exemple Panasonic avec son message : "Are you Panasonic ?"
- (e) Les risques actuels reposent sur le fait que l'on confonde encore souvent identité et culture d'entreprise. Alors que la culture est historique, lourde, statique, n'ayant pour but que de fidéliser les cadres en précisant les frontières de l'entreprise, l'identité se doit d'être opérationnelle et immédiate afin de rendre transparentes les entreprises. Il s'agit de donner des repères extrêmement précis aux gens sans les enfermer.
- (f) Les leviers d'action par rapport aux clients reposent en grande partie sur des lieux de vente (réels ou virtuels) de plus en plus représentatifs d'univers-client. Une grande majorité des consommateurs restera rassurée par la présence physique des produits et des vendeurs, mais cette présence devra véritablement être génératrice de valeur identitaire. Ce nouveau comportement va modifier irrémédiablement les lieux de vente actuels. Il appellera une cohérence entre l'agencement physique du lieu de vente et les valeurs personnelles sous-jacentes partagées par les clients et l'entreprise.
- (g) Les leviers d'action par rapport aux partenaires et concurrents reposent en grande partie sur la crédibilité de l'information émise à propos de cette identité, une éthique forte dans les processus commerciaux et un zéro défaut de forme et de fond dans l'échange. Les faux discours idéologiques "tendance" seront distingués des authentiques identités d'entreprise.

Axe 2 : La proximité de réseau

- (a) Le focus historique a été mis dans la littérature et dans la réalité sur une vente d'abord fondée sur une relation de pouvoir gagnant-perdant, puis sur une vente relationnelle de type gagnant-gagnant. Dans un processus de réactions en chaîne, producteur, distributeur, intermédiaire, client, etc., chacun cherchait à prendre une marge la plus confortable possible.
- (b) Mais aujourd'hui, face à la mondialisation et pour ne perdre ni temps ni énergie en négociations bilatérale, les acteurs doivent inscrire leurs relations dans une nouvelle logique de réseau où, parfois, même les concurrents traditionnels deviennent des partenaires potentiels. On ne devrait plus vendre un produit ou un service pour simplement le revendre. Chaque acteur du marché est appelé à devenir un spécialiste devant collaborer avec d'autres spécialistes à une "qualité globale".
- (c) La proximité spatiale recherchée s'inscrit donc dans une logique de partenariat commercial qui appellera un engagement de chacun au sein des réseaux commerciaux fondés sur la mise en œuvre des valeurs ajoutées de chacun et sur la responsabilisation optimale de tous. On atteindra ainsi la création et le développement d'une forme d'intelligence collective.
- (d) La mise en œuvre de cette proximité spatiale appelle d'emblée une très grande souplesse dans des alliances qui peuvent être structurelles comme éphémères. Le partenariat se concrétisera tout d'abord au niveau de zones d'interface des réseaux relevant de fonctions non centrales pour aucun des partenaires. Or, ces derniers devront inévitablement acquérir une véritable culture de la "qualité globale de l'offre" qui se fondera sur un agencement optimal de partenaires. Chaque entreprise devra donc être capable de se mettre à la place de ses partenaires pour en comprendre les leviers. Par la suite, le réseau permettra de relayer discours et services de ses membres, et les clients auront le sentiment de n'avoir qu'un type d'interlocuteurs au lieu de plusieurs.
- (e) Les risques actuels se résument au fait que le raisonnement "partenaire" n'est pas encore mûr car reposant encore sur une logique d'exclusion : on n'est prêt à partager que ce qui est mineur dans les activités de l'entreprise, ce qui est tactique et en aucun cas stratégique. Mais la mise en place d'extranet et l'échange de données vont conduire les hommes et les organisations à intégrer le concept de réseau à leurs pratiques. Notons aussi que pour les nouveaux entrants dans un réseau, pour les entités non impliquées dans une démarche de "qualité globale", ou encore pour les "petits" acteurs, le "coût d'entrée" dans réseaux existants sera lourd.
- (f) Les leviers d'action par rapport aux clients reposent sur la motivation des intermédiaires et des prescripteurs à prendre conscience de la centralité de la confiance dans une approche de type partenariat. On communiquera donc au réseau les valeurs que l'on entend "partager" avec le client final, car il est fondamental d'assurer la pérennité de sa marque et d'éviter sa dilution dans le réseau par un contrôle précis de l'usage qui peut en être fait. Mais parallèlement, il s'agira de communiquer d'une part des valeurs fédératrices afin d'encourager la création de "communautés d'esprit" fondées sur de fortes identités de réseau.
- (g) Les leviers d'action par rapport aux partenaires et concurrents reposent sur l'aptitude à "abattre les murs" entre partenaires commerciaux afin d'atteindre une synergie permettant de mieux cibler l'offre au client final par l'échange d'informations précises et utiles. Il y aura toujours des combats au sein des réseaux entre partenaires. La notion de partage des risques, donc de facto, celui des réussites véritables, sera le fer de lance de l'engagement mutuel. Il n'y aura pas forcément de justification de rentabilité à court terme, mais la volonté de parvenir à la qualité globale et au véritable engagement mutuel nécessitera des efforts humains et organisationnels.

Axe 3 : La proximité de processus

- (a) Le focus historique a été mis dans la littérature et dans la réalité sur un marketing séquentiel - avant-vente, vente, après-vente -, où la chaîne de valeur se déclinait en vue d'un marketing différencié, fondé sur l'analyse concurrentielle et la recherche de ce qui est différent. Telles étaient les grandes étapes de ce marketing fonctionnel.
 - (b) Mais aujourd'hui, face au développement très rapide des NTIC, les consommateurs et les acheteurs sont mieux informés et plus exigeants. Leurs pouvoirs dans les relations commerciales sont de plus en plus importants et beaucoup d'entreprises vivent la fin des rentes de situation historiques. Ignorer ce pouvoir (ou le minimiser) conduirait à rendre les clients véritablement volatiles. Il s'agit donc, pour les entreprises de modifier leurs processus de mise en marché de leurs produits et service.
 - (c) La proximité temporelle recherchée s'inscrit dans la mutation des structures des entreprises et l'émergence des nouvelles technologies de l'Information et de la communication. Le client se plaçant lui-même en situation de recevoir en permanence une quantité gigantesque d'informations, le premier des rôles de l'entreprise devient sa sécurisation face à cette surinformation potentielle. Il faut lui permettre d'effectuer calmement des choix éclairés.
 - (d) La mise en œuvre de cette proximité temporelle implique que l'on conçoive la présence de l'entreprise qui se manifeste par son accompagnement, tout au long du processus d'achat et plus uniquement au niveau de l'acte d'achat. Pour réaliser ceci, les fonctions traditionnelles de l'entreprise devront se modifier et la fusion des fonctions vente et marketing en vue de proposer aux clients un ensemble élargi de services se poursuivra.
 - (e) Les risques actuels sont circonscrits dans le constat les besoins du client évoluent rapidement et l'entreprise doit comprendre afin de savoir proposer de nouvelles formes de produits-services. De ce fait la vente n'est plus un processus discontinu faisant intervenir des métiers différents dans l'entreprise, mais elle doit être, au contraire, conçue d'emblée comme un processus continu propice à l'accompagnement et à la compréhension du client.
 - (f) Les leviers d'action par rapport aux clients reposent en grande partie sur l'aptitude du back-office à devenir autant vendeur que le *front office* afin que l'entreprise s'achemine vers un concept de service permanent (pas au lieu de vente), 7 jours sur 7, 24 heures sur 24. L'intérêt du client sera de trouver un interlocuteur en face de lui à tout moment, interlocuteur qui saura avoir une vision véritablement opérationnelle de ses besoins.
 - (g) Les leviers d'action par rapport aux partenaires et concurrents reposeront sur l'aptitude de l'entreprise à répondre à la question : que veut le client, comment vit-il à chaque instant avec notre produit ? On pourra alors comprendre la relation produit-client et décider de l'incorporation d'autres éléments complémentaires à l'offre d'une véritable valeur ajoutée. (Notons que les limites à cette offre étendue pourront être autant culturelles que syndicales, ou fonctionnelles pour l'entreprise ; le fonctionnement en réseau pourra étendre cette offre).
-

Axe 4 : La proximité de technologique

- (a) Le focus historique a été mis dans la littérature et dans la réalité sur les aptitudes humaines et de communication des vendeurs qui pouvaient rencontrer les clients et définir avec eux le service qu'ils souhaitaient recevoir.
 - (b) Mais aujourd'hui, face au développement très rapide des NTIC, le client fera partie intégrante de la chaîne de valeur et ce, pas seulement lorsqu'il achète par e-commerce. Dans le B2B, comme dans le B2C, la création de portails répondant à ses besoins en matière de compréhension et de développement personnel vont rendre de plus en plus transparentes les barrières des intermédiaires et vont développer "l'empowerment" du client. On trouve déjà une telle proximité technologique telle l'usage des distributeurs bancaires automatiques dont le service continu remplace la banque de proximité spatiale ou les ventes directes de compagnies d'aviation telles EasyJet, par exemple.
 - (c) La proximité temporelle recherchée, s'inscrit dans l'importance croissante des nouvelles technologies de l'information et de la communication, appelle à de rapides réponses car la masse d'informations à disposition des consommateurs devient submergente et il devient difficile d'atteindre les cibles désirées. La nécessité de différenciation est plus que jamais d'actualité.
 - (d) La mise en œuvre de cette proximité temporelle implique le défi de considérer que le lieu de vente devrait pouvoir se situer de manière instantanée n'importe où dans la chaîne commerciale : chez le producteur, chez un intermédiaire ou chez le client final via le e-commerce. Mais, d'une part, le e-commerce pur restera cantonné à certains produits ou services à l'usage d'une population spécifique, d'autre part le face-à-face restera un élément fondamental de la vente, à un moment ou à un autre. Le e-commerce sera complémentaire et non substitut de l'offre commerciale de l'entreprise.
 - (e) Les risques actuels sont circonscrits aisément si l'on pas que lieu physique de vente de la chaîne commerciale n'est pas appelé à disparaître. Au contraire, il (re)deviendra un maillon clé de celle-ci : cet endroit sera un lieu de vie et de rencontre humaine, une place où le temps du client sera respecté et où la rencontre entre partenaires commerciaux utilisera tout le temps dont elle a besoin pour se réaliser pleinement.
 - (f) Les leviers d'action par rapport aux clients reposent sur le e-commerce qui bouleverse la vente selon deux axes spécifiques : l'information et le prix. Il faudra sécuriser le client en lui prodiguant des recommandations précises sous forme de réponses génériques liées au produit ou service de l'entreprise et en lui évitant l'overdose d'information. Il est essentiel que le client puisse différencier clairement les informations concrètes et objectives d'un site (prix, destination, délai, etc.) se distinguant de la publicité-propagande trop répandues par ailleurs.
 - (g) Les leviers d'action par rapport aux partenaires et concurrents en grande partie sur la configuration future de "portails d'entreprise". La création de sites sera ainsi une première expérience à ne pas rater. La maxime "quand on gagne une affaire ce n'est jamais à cause du prix, mais si on la perd c'est toujours à cause de celui-ci" restera vraie avec l'arrivée du e-commerce : ce n'est pas l'économie sur le prix qui conduira le client à modifier son processus d'achat ; se sera la valeur ajoutée proposée.
-

Axe 5 : La proximité Idéologique

- (a) Le focus historique a été mis dans la littérature et dans la réalité sur la recherche de gains et de part de marché. On raisonnait en terme de marketing différencié, fondé sur l'analyse concurrentielle et la recherche de ce qui est différent.
 - (b) Mais déjà, face à la mondialisation et au développement très rapide des NTIC, face aux débats éthiques et aux valeurs véhiculées par les Organismes Non Gouvernementaux (ONG) et par les défenseurs des causes humanitaires et écologiques de tout type, l'entreprise doit se donner les moyens d'affirmer son éthique et sa responsabilité sociale. De fait, le marché se met à fonctionner de plus en plus sur le mode du clientélisme "idéologique".
 - (c) La proximité recherchée ici est obligatoire dans la mesure où les messages idéologiques ne se cherchent plus du côté de la politique, des media ou de la religion. L'entreprise devra dès lors partager les valeurs de ses clients en s'exprimant dans une communication engagée et authentique, en ciblant les segments de population concernée afin de positionner l'entreprise comme l'alliée de ses clients.
 - (d) La mise en œuvre de cette proximité temporelle implique la recherche des tendances lourdes génériques dans les besoins des clients. Les messages idéologiques circulent vite et plus fortement que jamais, relayés par les media. Il y a urgence de se définir une identité avec également une audience internationale et l'entreprise doit proposer une image forte pour se situer en "pole position" dans les mémoires des clients. Ces valeurs feront évoluer les cultures d'entreprise à terme car chacun adhère avec ses "tripes".
 - (e) Les risques actuels s'inscrivent dans le constat que l'idéologie est un concept important, qui touche à l'éthique et à la responsabilité sociale. Or, si cette "idéologie" peut marquer l'entreprise à long terme, mais elle doit être maniée avec prudence car il faut s'assurer qu'elle s'inscrit dans une cohérence organisationnelle et commerciale. Il s'agit principalement de différencier le "partage idéologique" d'un phénomène de mode très actuel.
 - (f) Le levier d'action par rapport aux clients sera le refus de l'entreprise d'agir de manière qui serait "non-citoyenne". Ces valeurs dominantes sont d'autant plus faciles à communiquer quand on a une certaine puissance (notoriété acquise et part de marché) ET quand elles s'enracinent déjà dans une logique historique. Ces valeurs conditionnent alors le quotidien et chaque acteur de l'entreprise, employé ou dirigeant, peut réagir aisément en s'y référant. Dans ce cas, ces valeurs seront des facteurs de différenciation sur lesquels on pourra capitaliser et par rapport auxquels les actionnaires s'y retrouveront.
 - (g) Les leviers d'action par rapport aux partenaires et concurrents relèveront de l'aptitude des dirigeants d'entreprises à évoluer de rôles d'acteurs économiques vers une implication accrue dans la vie sociale et le bien être des citoyens. Mais ils devront s'assurer de la cohérence de cette idéologie avec le produit et les valeurs qu'il véhicule intrinsèquement, et vérifier le caractère international et culturellement générique de l'idéologie affirmée. Et la question sera dès lors de savoir comment une idéologie générique peut être également vecteur de différenciation entre marques.
-

5. Conclusion

Au cours de ces dernières années, les fonctions de vente et de marketing ont été bouleversées par le développement exponentiel des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que par la mondialisation. Recherches théoriques et tentatives managériales semblent avoir toutes eu pour objectif de lutter contre une accélération perçue comme croissante du monde économique et par une volatilité inéluctable des consommateurs. Dès lors le travail des uns et des autres s'est orienté vers la proposition d'outils et de moyens complémentaires ou substitut de ceux pratiqués jusqu'à lors.

Ainsi par exemple, Internet en tant qu'"outil" et "moyen" moderne symbolise l'évolution et la convergence des différentes technologies de l'information. Il intègre toutes les avancées technologiques favorisant les liaisons de l'entreprise. Au niveau de ses liaisons internes, les systèmes d'information sont utilisés dans les activités de programmation, de contrôle, d'optimisation et de mesure dans les activités d'exécution. Au niveau de ses liaisons externes Internet facilite considérablement les procédures d'approvisionnement, de passation de commande (EDI) et de création d'interface facilitant les liaisons avec les fournisseurs. Et avancées technologiques acquises, Internet permet la création d'une passerelle directe avec le consommateur final via la mise en place de sites puis de portails d'entreprise, de méga bases de données, etc. Les entreprises pratiquent un marketing plus agressif, un ciblage plus précis que les techniques traditionnelles du marketing direct et intègrent efficacement la chaîne de valeur du client.

Mais l'analyse que nous avons conduite dans cette recherche avec la participation active de dirigeants d'entreprise va au delà de cette amélioration des outils et des moyens de relations de l'entreprise et de son marché. C'est bien les "méthodes" même de relations qui sont apparues comme déjà en pleine mutation dans un nouveau référentiel spatial et temporel. En ancrant la réflexion des décideurs d'entreprise dans la mutation de ce référentiel nous avons pu proposer une définition de la "proximité" qui se décline en cinq axes complémentaires, soit la proximité identitaire, la proximité de réseau, la proximité de processus, la proximité technologique et enfin, la plus subtile peut-être à manier, la proximité idéologique. Si cette proposition d'un cadre conceptuel en émergence est, comme nous le supposons, propice à éclairer l'avènement d'un nouveau paradigme en marketing il n'en demeure pas moins que la caractère "naturel" de notre recherche appelle des validations complémentaires avant de pouvoir décider de son caractère généralisable.

Il est donc sans doute nécessaire de quitter la richesse du contexte de découverte dans lequel nous nous sommes situés pour aborder maintenant le contexte moins créatif mais plus systématique de la confirmation des connaissances.

Bibliographie

- Alba J., Lynch J., Weitz B., Janiszewski C., Sawyer L.R.A. et Wood S. (1997), Interactive Home Shopping : Consumer, Retailer and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplace, *Journal of Marketing*, 61, 3, 38-53.
- Bund Jackson B. (1985), Build Customer Relationship that last, *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 120-128.
- Bergadaa M. et Nyeck S. (1995), Une analyse qualitative comparée des motivations des consommateurs et producteurs de théâtre, *Recherche et Application en Marketing*, 10, 4, 27-45.
- Bergadaà M. (1997), *Révolution vente*, Editions Village Mondial.
- Boss J-F. (1997), Les nouveaux visages du marketing, *Revue Française du Marketing*, 164, 4, 34-42.
- Burg (von) J. et Bergadaà M. (2000), L'interface entreprise-consommateur : la mutation par les NTIC, *Actes de l'Association Française du Marketing*, 16, éd. Richard Michon, Jean-Charles Chebat et François Colbert, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, 830-850.
- Child P., Dennis R. J., Gokey T. C., Mcguire T. I, Sherman M. et Singer M. (1995), Can Marketing Regain the Personal Touch ?, *the McKinsey Quarterly*, 3, 112-125, [www.mckinseyquarterly.com/marketing/cama95.asp].
- Dutta S. & Segev A. (1999), Business Transformation on the Internet, Working Paper, Haas School of Business [www.haas.berkeles.edu/~citm/research/publication.htm].
- Eveno E. et d'Iribarne A. (1997), Les utilisateurs comme co-concepteurs de services multimédia interactifs: le projet "Ville numérisée" à Parthenay, *Penser les usages, Colloque international*.
- Foscht T. (1999), Consumer Behavior in Virtual Shopping Environments and Consequences for Retailing, *World Marketing Congress On Global Perspectives in Marketing for the 21th Century*, 9, 269-272.
- Gaillard J.- M. (1997), *Marketing et gestion de la R&D*, Editions Economica.
- Glazer R.H. (1991), Marketing in information-Intensive Environments : Strategic Implications of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, 55, oct, 1-19.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, éd de Gruyter, New York, 47-77.
- Gummesson E. (1994), Making relationship marketing operational, *International Journal of Science Management* 5, 5-20.
- Gummesson E. (1993), Relationship marketing : a new way of doing business, *European Business Report*, 3Q autumn, 52-56.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard business school press Boston, Massachusetts, p 27-177.

- Harrell G. D. et Frazier G. I. (1999), *Connecting with customers*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hoffman D.L. et Novak T.P. (1996), Marketing in Hypermedia Computer-mediated Environments : Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, 60,1, 50-68.
- Kalakota R. et Whinston A.B. (1996), *Frontiers of Electronic Commerce*, Addison-Wesley.
- Levitt T. (1980) Marketing Success Through Differentiation of Anything, *Harvard Business Review*, 58,1, 90-102.
- Levitt T. (1983), After the sale is over, *Harvard Business Review* Sept-Oct., 87-93.
- Lévy P. (1994), *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, Paris. 61-85.
- Mahajan J., Churchill J.G.A., (1990), Alternative approaches for investigating contingency-based organizational predictions in personal selling, *Research in Marketing*, 7.
- McKenna R. (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wesley Publishing Co.
- Mick D. G. et Fournier S. (1998), Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies, *Journal of Consumer Research*, 25, 2, 123-143.
- Millerand F. (1999), Usage des NTIC: les approches de la diffusion de l'innovation et de l'appropriation (2^{ème} partie), *COMPOSITE*, 99.1, [www.composite.uqam.ca/99.1/articles/ntic_2.htm]
- 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.
- Morgan, D. L. (1988), *Focus Groups as Qualitative Research*, Qualitative Research methods Series, Sage Publication.
- Moston S. (1996), Consumer Attitudes and New Technologies, Papier de recherche, *Center for Marketing Working Papers*, London Business School.
- Munos A., (1999), Technologies et métier de service, *Décision Marketing*, N° 17, 55-65
- Narver, J.C., S.F. Slater, (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54,10.
- Peppers D., Rogers M. (1993), *The one-to-one future*, Doubleday, New-York.
- Peppers D., Rogers M. (1995), A new paradigm : share of customer, not market share, *Planning review* 23. 3 . 20-38.
- Ryans A.B., Wittink D. R. (1977), The marketing of services: categorization with implication for strategy, *Contemporary Marketing Thought*, éd. AMA, Chicago, 312-314.
- 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.
- Seybold Patricia B. (1998), *Consumer.com*, Times Business, New York.
- Squire, Sanders et Dempsey (1999), Consumer Demand for Telecommunications Services and the Implications of the Convergence of Fixed and Mobile Networks for the

Regulatory Frame work for Liberalised EU Market, *Study for the European Commission (EC DGXIII)*, [www.ispo.cec.be/infosoc/telecompolicy/en/study-en.htm].

Shapiro C. et Varian H. R. (1999), *Information rules*, Harvard Business School Press.

Tapscoptt D. et Art G. (1993), *Paradigm Shift. The new promise of information technology*, McGraw-Hill, New York.

Tapscoptt D. (1995), *The digital Economy. Promises and peril in the age of networked intelligence*, McGraw-Hill, New York.

Tixier D. et Pras B. (1995), Le marketing inversé. Interactivité, structure et pouvoir, *Décisions Marketing*, 5.

Wigand R.T. & Benjamin R. I. (1995), Electronic Markets and virtual value chain on the Information Superhighway, *Sloan Management Review*, 62-72.

Wind G. (1999), Concevoir une organisation véritablement globale, *les Echos*, 2-3 Juillet.

Winer R. S, Deighton J., Gupta S., Johnson E. J., Mellers B., Morwitz V.G., O'guinn T., Rangaswamy A. et Sawywe A.G. (1996), Choice in computer-mediated environments, *In Press Marketing Letters*.

Wolcott, H. F. (1990), *Writting up qualitative research*, Newbury Park, CA: Sage.