



COMMENT CREER DE LA PROXIMITE AVEC LE CLIENT FINAL : APPORT DE LA NOUVEAUTE ET DE LA DISSIMILARITE

Tiphaine Gorlier, IAE de Paris, Université Paris-1 Panthéon Sorbonne, GREGOR - tberrygorlier@gmail.com

Géraldine Michel, IAE de Paris, Université Paris-1 Panthéon Sorbonne, GREGOR - michel.iae@univ-paris1.fr

Résumé :

Cette recherche s'intéresse au concept polymorphe de la proximité, appliqué à la relation entre la marque et ses clients finaux. Grâce à une revue de la littérature et à dix-sept entretiens avec des professionnels dans des secteurs variés, notre objectif est de mieux appréhender les stratégies de proximité mises en œuvre par les marques et la façon dont les clients les perçoivent. Nous identifions sept types de stratégies ; sur la base des théories de l'Interdépendance et de l'Expansion de Soi, nous proposons un modèle qui permet de comprendre comment ces stratégies influencent la perception de la proximité par les clients ; nous formulons des hypothèses, notamment sur l'apport de la nouveauté et de la dissimilarité; enfin, des implications managériales et théoriques sont formulées.

Mots clef :

Proximité ; interdépendance ; expansion ; nouveauté ; dissimilarité

HOW TO BUILD CLOSENESS WITH END-CLIENTS: CONTRIBUTION OF NOVELTY AND DISSIMILARITY

Abstract:

This research focuses on the polymorphous concept of closeness, applied to the relationship between a brand and its end-clients. Through a literature review and seventeen interviews with professionals in various sectors, our goal is to gain better insights into the closeness strategies deployed by brands and the way clients perceive them. We identify seven types of strategies; based on the Interdependence and Self-Expansion theories, we propose a model which allows to better understand how these strategies influence clients in their perception of closeness; we make hypotheses, especially about the impact of novelty and dissimilarity; managerial and theoretical implications are then made.

Keywords:

Closeness; interdependence; expansion; novelty; dissimilarity

Introduction

Le terme de proximité a envahi le discours contemporain, y compris celui des marques : dans un courrier adressé à ses clients, la Société Générale titre « Réinventer la relation de proximité avec nos clients » ; dans un dossier de presse, Monoprix se présente comme « le leader de la proximité relationnelle » ; pour Marionnaud et Renault, la proximité est même une valeur de marque. Pourtant, sur un plan conceptuel, la proximité a été peu étudiée en marketing. Les rares recherches qui existent ont été conduites dans des domaines spécifiques comme les services financiers (Crosby, 1990 ; Barnes, 1997) et le commerce alimentaire (Bergadaà et Del Bucchia, 2009 ; Hérault, Merle et Prigent, 2012, 2014). L'objectif de notre recherche est donc de mieux comprendre les stratégies de proximité mises en œuvre par les marques et la façon dont les clients les perçoivent. Pour ce faire, une revue de littérature pluridisciplinaire est développée. Une méthodologie qualitative est ensuite mise en œuvre. Enfin, les résultats sont présentés et discutés.

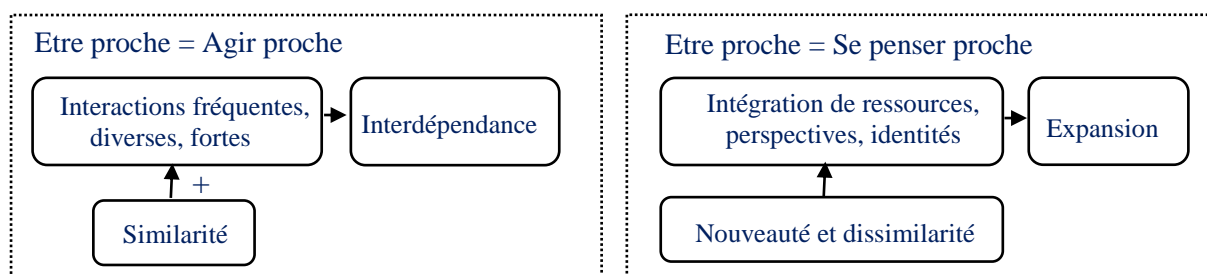
Revue de littérature pluridisciplinaire et questions de recherche

En marketing : des résultats non généralisables. Les études menées en marketing sur le concept de proximité sont rares et circonscrites à certains secteurs d'activité. Tout d'abord, il a été montré que les comportements relationnels des vendeurs d'assurance vie (partage mutuel d'informations, intention de coopérer, intensité du contact) ont une influence sur la confiance et la satisfaction (Crosby, 1990). Cinq facteurs expliqueraient, par ailleurs, la formation de relations proches avec des institutions financières : le ton émotionnel, la fiabilité/la bienveillance, la proximité individuelle avec le personnel, le nombre de visites par mois et le sentiment d'être bloqué (Barnes, 1997). Concernant les courses alimentaires, une étude a mis en évidence cinq dimensions de la proximité perçues par les clients (Bergadaà et Del Bucchia, 2009) : la proximité d'accès (distance, temps, commodité), fonctionnelle (efficacité), relationnelle (relation avec les commerçants), identitaire (relation avec l'enseigne) et de processus (fonctionnement interne du magasin). Sur la base de cette étude, limitée à vingt-six personnes habitant à Genève, le pouvoir prédictif des proximités identitaire et de processus sur la confiance a été validé (Hérault, Merle et Prigent, 2012, 2014). Ces résultats spécifiques étant difficilement généralisables, nous avons élargi notre revue de littérature à la psychologie sociale et à l'économie.

La théorie de l'Interdépendance : l'influence des interactions et de la similarité. L'Interdépendance (Kelley et al., 1983) est une théorie majeure en psychologie sociale pour analyser les relations proches entre deux individus. Selon cette théorie, l'essence d'une relation proche réside dans les interactions, évaluées selon leur force, leur fréquence et leur diversité : « *The close relationship is one of strong, frequent and diverse interdependence that lasts over a considerable period of time* ». Conformément à cette approche comportementale, plusieurs recherches (Heider, 1958 ; Byrne, 1971) soulignent l'importance de la similarité, qui facilite l'attraction et donc l'interaction. C'est le principe de similarité-attraction. Les économistes ont également montré le rôle central des interactions et de la similarité, puisque la proximité non spatiale est, selon eux, fondée sur la coordination, fonction des interactions entre les individus ou les organisations, et la similitude matérielle ou cognitive (Gilly et Torre, 2000 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

La théorie de l'Expansion de Soi : l'apport de la nouveauté et de la dissimilarité. L'Expansion de Soi (Aron et Aron, 1986) est une autre théorie développée en psychologie sociale pour étudier la proximité des relations interpersonnelles. Elle postule que la motivation centrale des individus est d'augmenter leur efficacité potentielle et que les relations proches sont le meilleur moyen d'y parvenir, puisqu'elles donnent accès aux ressources, perspectives et identités de l'autre : « *A central human motivation is self-expansion and that one way people seek such expansion is through close relationships in which each includes other in the self* » (Aron et Aron, 1997). L'être proche n'est plus celui avec lequel on interagit au point de devenir interdépendant, mais celui dont on a intégré les ressources, perspectives et identités au point de les considérer comme siennes. Développer de nouvelles relations et avoir accès à des ressources différentes maximisent donc ici les chances de s'étendre.

Figure 1 : deux approches de la proximité en psychologie sociale



La théorie de l'Attachement : le rôle des styles d'attachement individuels. Dans le cadre de la théorie de l'Attachement (Bowlby, 1969 ; Ainsworth, 1978), il a été montré que les individus, en fonction de leur histoire particulière d'expériences d'attachement, développent des styles d'attachement qui guident leurs attentes et leurs perceptions dans les relations proches. Deux dimensions principales sous-tendent ces styles d'attachement : l'anxiété, d'une part, qui correspond à la crainte que le partenaire ne soit pas là quand nécessaire, à un besoin excessif d'approbation, à la peur du rejet et de l'abandon ; l'évitement, d'autre part, qui correspond à un besoin excessif de ne compter que sur soi-même, à la méfiance vis-à-vis du partenaire, à une quête de distance émotionnelle et cognitive. On peut supposer que les clients s'attendent à ce que les entreprises soient sensibles et réactives à leur préférence individuelle pour la proximité, et mettent fin à la relation si ce n'est pas le cas. S'il est potentiellement crucial, l'impact des styles d'attachement sur les relations commerciales a encore été peu exploré en marketing. A notre connaissance, seulement cinq études y font référence (Thomson et Johnson, 2006 ; Swaminathan, Stille et Ahluwalia, 2009 ; Paulssen, 2009 ; Mende et Bolton, 2011, 2013). Celle de Mende et Bolton conduite en 2013 dans le domaine des assurances montre que l'anxiété est positivement corrélée à la préférence pour la proximité, alors que l'évitement y est négativement corrélé.

Cette revue de littérature montre que l'essentiel des recherches sur le concept de proximité portent sur le consommateur. Très peu d'études, qui plus est très spécifiques, ont été menées sur les stratégies de proximité mises en œuvre par les marques.

Questions de recherche. Quelles sont les stratégies des marques pour construire des relations proches avec leurs clients? Comment sont-elles perçues par les clients ?

Méthodologie qualitative

Echantillon. Des entretiens individuels ont été menés d'octobre 2015 à février 2016 auprès d'un échantillon de convenance composé de dix-sept professionnels du marketing ou de la communication. Notre démarche étant exploratoire, les profils des répondants et des marques devaient être variés, au point même d'inclure des marques à priori distantes de leurs clients, volontairement (comme les marques de luxe) ou non (comme dans le secteur de la santé).

Tableau 1. Détail des répondants

N°	Entreprise	Répondant	N°	Entreprise	Répondant
E1	Michel & Augustin	Dir. communication	E10	Sephora	Dir. mkg. clients
E2	Monoprix	Resp. mkg. opérationnel	E11	Renault	Directeur marketing
E3	Ogilvy Red Conseil	Executive director	E12	Orange	Resp. market intelligence
E4	Amazon	Directrice mode	E13	Axa	Directeur digital
E5	Jacquet Brossard	Directeur marketing	E14	LVMH	Dir. communication
E6	BBDO	CEO	E15	BMS*	Dir. expérience clients
E7	The Body Shop	Directrice marketing	E16	Leroy M.	Resp. fidélisation
E8	LVMH	Directeur digital groupe	E17	Lierac	Directrice marketing
E9	Essilor	Directrice marketing	*Bristol Myers Squibb		

Déroulement des entretiens. Les entretiens se sont déroulés en face-à-face, à l'exception d'un seul par téléphone. La première phase de l'entretien était libre pour ne pas orienter le discours des répondants. Ces derniers étaient notamment obligés d'interpréter eux-mêmes le terme de proximité, dont nous avons préservé l'ambiguïté. La deuxième phase de l'entretien était ensuite semi-directive, consistant à réorienter les répondants vers quelques thèmes prédéfinis s'ils ne les avaient pas abordés spontanément.

Analyse de contenu. Chaque entretien, d'une durée moyenne de cinquante-cinq minutes, a été enregistré avec l'accord du répondant. L'intégralité des entretiens a ensuite été retranscrite sous Word, avant d'être analysée en utilisant NVivo 11. Pour faciliter cette analyse, nous avons d'abord procédé à un codage ouvert, ligne par ligne, selon une approche inductive, puis nous avons comparé les similarités et les différences pour effectuer des regroupements. Nous avons ainsi identifié sept types de stratégies répondant à quatre objectifs.

Résultats

Des stratégies spatiales (1) et interactives (2) qui favorisent les contacts. Les stratégies spatiales facilitent l'accès aux produits, grâce à un réseau de points de vente physiques dense et/ou à un site e-commerce : « *La notion de e-commerce est (...) un vrai juge de paix actuellement sur la proximité physique avec les clients. Des maisons comme Chanel n'en font toujours pas* » (E14). Elles peuvent également favoriser l'exposition territoriale de la marque au travers d'un ancrage géographique et/ou économique : « *l'usine est au bord de l'autoroute, il la voit* » (E5). Les stratégies interactives, quant à elles, consistent à partager les coulisses et à dialoguer avec le client. Elles instaurent avec lui un échange transparent en temps réel : « *Aujourd'hui, la proximité elle est là, elle est dans l'échange* » (E3).

Des stratégies projectives (3) qui incitent à l'identification. Dans le cadre de ces stratégies, la marque va projeter une image accessible : « *Vous voyez bien les communications de certaines banques (...) qui cherchent (...) à mettre le banquier et la personne complètement au même niveau.* » (E6). Elle peut, par ailleurs, utiliser un ton sympathique : « *Cette petite touche d'humour crée de la proximité et de la connivence en fait avec le consommateur* » (E3). Elle peut également se donner un visage humain, celui de ses employés ou de ses fondateurs : « *Nous on est basé sur Michel, Augustin, Dorothée, Sixtine, Charlotte etc...* » (E1). Enfin, elle peut jouer sur des émotions universelles ou des histoires réelles qui font résonance : « *C'est de la proximité aussi, c'est par la résonance des émotions* » (E6).

Des stratégies fonctionnelles (4) et communautaires (5) qui augmentent les ressources individuelles du client. Dans le cadre des stratégies fonctionnelles, la marque va mobiliser des ressources en interne pour permettre au client d'améliorer sa capacité à acheter efficacement, à trouver une réponse à ses besoins et à réaliser ses objectifs. Pour cela, elle va optimiser la facilité : « *La proximité ça peut être aussi une notion de simplicité* » (E16), la compréhension des besoins : « *Quelque chose (...) où on est proche parce que l'on comprend le consommateur* » (E3), et l'assistance : « *En fait proximité c'est très clairement être à côté.* » (E16). Dans le cadre des stratégies communautaires, la marque va mettre des ressources en commun pour permettre au client d'enrichir ses perspectives, ses relations et ses expériences. A partir d'une adhésion de valeurs, elle va créer une communauté de personnes ayant accès à des connaissances partagées, à un réseau social élargi et à des activités nouvelles : « *ils viennent (...) questionner ces personnalités à qui ils n'auraient peut-être pas eu affaire si on n'avait pas été là* » (E1).

Des stratégies humaines (6) et technologiques (7) qui suggèrent une reconnaissance sociale. Les stratégies humaines favorisent la création d'un lien entre le client et le conseiller. Pour cela, les marques vont insister auprès des conseillers sur les étapes et les composantes clés d'une relation interpersonnelle (accueil, présentation, reconnaissance, prise de congé) : « *On veut qu'il y ait une relation interpersonnelle qui se mette en place* » (E16). Certaines vont même formaliser une signature relationnelle : « *Nous ce que l'on est en train de mettre en place, c'est des éléments de signature relationnelle.* » (E16). Les marques peuvent également travailler à un environnement intimiste et chaleureux : « *le point conseil (...) va être travaillé de façon arrondie voire ovale pour qu'il y ait un côté à côté* » (E16). Enfin, elles peuvent encourager les contacts de face-à-face : « *on va développer l'autonomie du client, mais (...) on va toujours garder ces valeurs (...) de rencontre, d'échange humain* » (E16). Les stratégies technologiques consistent, quant à elles, à personnaliser le marketing direct, le site internet, les recommandations produits, le conseil, à partir d'une base de données en propre constituée grâce à un système de fidélité et/ou un site e-commerce : « *Je pense*

quand même que tu fais de la bonne proximité quand tu as encodé et que tu as ta base de données. Sinon...» (E17).

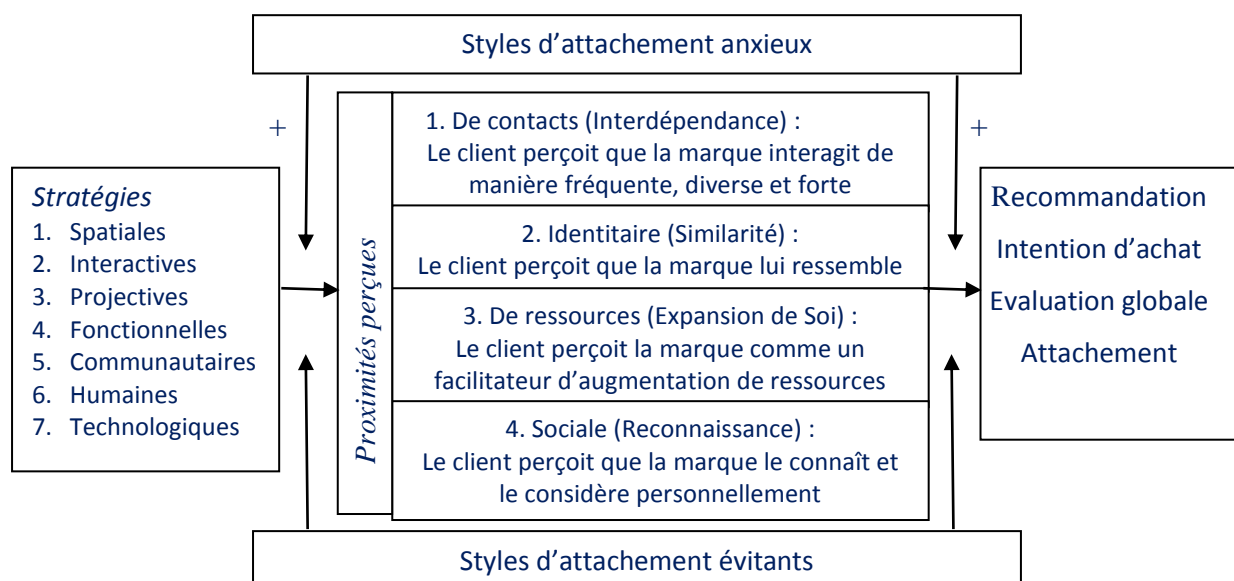
Ces résultats empiriques, exploratoires et focalisés sur l'entreprise, mis en perspective avec la littérature, nous aident à élaborer un modèle de recherche et à formuler de premières hypothèses quant à la perception par les clients des stratégies managériales de proximité.

Tableau 2. Sept types de stratégies pour créer de la proximité

Types de stratégies	Impacts et mise en perspective
1/Spatiales : accès aux produits, exposition territoriale	Contacts
2/Interactives : partage, dialogue en temps réel	cf. Théorie de l'Interdépendance
3/Projectives : image accessible, sympathique, humaine	Identification cf. Principe de similarité-attraction
4/Fonctionnelles : facilité, réponse aux besoins, aide	Augmentation des ressources individuelles
5/Communautaires : valeurs, personnes, ressources	cf. Théorie de l'Expansion de Soi
6/Humaines : création d'un lien avec le conseiller	Reconnaissance sociale cf. Approche par les bénéfiques relationnels de type social
7/Technologiques : base de données, personnalisation	

Quatre types de proximité potentiellement perçus par le client : de contacts, identitaire, de ressources et sociale. Nous retrouvons dans nos résultats le rôle présumé des interactions (cf. Théorie de l'Interdépendance) et de la similarité (cf. Principe de similarité-attraction), mais aussi celui de l'apport de ressources nouvelles et différentes (cf. Théorie de l'Expansion de Soi). Une quatrième dimension apparaît, la reconnaissance sociale, qui semble faire écho à l'approche par les bénéfiques relationnels de type social (Gwinner, Gremler et Bitner, 1998). Nos résultats, mis en perspective avec la littérature, nous amènent donc à supposer que les clients peuvent percevoir quatre types de proximité : une proximité de contacts (1), selon laquelle le client perçoit que la marque interagit avec lui de manière fréquente, diverse et forte ; une proximité identitaire (2), selon laquelle le client perçoit que la marque lui ressemble ; une proximité de ressources (3), selon laquelle le client perçoit la marque comme un facilitateur d'augmentation de capacités, de connaissances et d'expériences nouvelles ; une proximité sociale (4), selon laquelle le client perçoit que la marque le connaît, le considère et l'apprécie personnellement. Par ailleurs, conformément à la théorie de l'Attachement, nous supposons que cette perception est modérée par le style d'attachement individuel du client (Mende et Bolton, 2013).

Figure 2. Stratégies de proximité et perception par les clients : proposition d'un modèle



A partir de ce modèle, nous pouvons formuler de premières hypothèses qui constitueraient la base d'une recherche future : H1/ Les stratégies spatiales et interactives suscitent une interdépendance perçue (proximité de contacts) plus forte que les autres types de stratégies ; H2/ Les stratégies projectives suscitent une similarité perçue (proximité identitaire) plus forte que les autres types de stratégies ; H3/ Les stratégies fonctionnelles et communautaires suscitent une expansion de soi perçue (proximité de ressources) plus forte que les autres types de stratégies ; H4/ Les stratégies humaines et technologiques suscitent une reconnaissance sociale perçue (proximité sociale) plus forte que les autres types de stratégies ; H5a/ Quand le client a un style d'attachement anxieux, l'influence des stratégies de proximité sur les proximités perçues est renforcée ; H5b/ Quand le client a un style d'attachement anxieux, l'influence des proximités perçues sur la recommandation, l'intention d'achat, l'évaluation globale et l'attachement est renforcée ; H6a/ Quand le client a un style d'attachement évitant, l'influence des stratégies de proximité sur les proximités perçues est réduite ; H6b/ Quand le client a un style d'attachement évitant, l'influence des proximités perçues sur la recommandation, l'intention d'achat, l'évaluation globale et l'attachement est réduite.

Implications, limites et voies de recherche

Cette recherche constitue la première étude multisectorielle auprès de professionnels sur les stratégies de proximité en BtoC. Elle offre une grille d'analyse et de pilotage des dispositifs de proximité, qui aide les managers à envisager leur stratégie de proximité tout en leur permettant de mieux comprendre les enjeux associés. Sur un plan théorique, elle contribue à envisager les marques proches non pas seulement comme des identités ressemblantes avec lesquelles on interagit intensément, mais aussi comme des ressources et des perspectives nouvelles, différentes, que l'on intègre. La principale limite de cette recherche est l'absence de validation quantitative. Il conviendra de vérifier dans une prochaine étude l'influence respective des différentes stratégies sur les types de proximité perçus par les clients, puis l'impact sur certains indicateurs comme la recommandation, l'intention d'achat, l'évaluation globale de la marque, l'attachement. Le rôle modérateur des styles d'attachement sera également à confirmer.

Références

- Ainsworth, M.D.S., Blehar, M.C., Waters, E. et Wall, S. (1978), *Patterns of attachment: A psychological study of the strange situation*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Aron, A. et Aron, E.N. (1986), *Love and the expansion of self: Understanding attraction and satisfaction*, New York: Hemisphere.
- Aron, A. et Aron, E.N. (1997), *Self-expansion motivation and including other in the self*, *Handbook of personal relationships*, 2, 1, 251-270.
- Barnes, J. (1997), *Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers*, *Psychology & Marketing*, 14, 8, 765-790.
- Bergadaà, M. et Del Bucchia, C. (2009), *La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation*, *Management & Avenir*, 1, 21, 121-135.
- Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008), *Socio-économie de proximité*, *Revue d'économie régionale & urbaine*.
- Bowlby J. (1969), *Attachment and loss: Attachment*, New York: Basic Books, 1.
- Byrne, D.E. (1971), *The attraction paradigm*, New York Academic Press.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. et Cowles, D. (1990), *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81.
- Gilly, J.-P. et Torre, A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, 12-13.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. et Bitner, M. J. (1998). *Relational benefits in services industries: The customer's perspective*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114.
- Heider, F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, Psychology Press.

- Héroult-Fournier, C., Merle A. et Prigent-Simonin, A.-H. (2012), Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire, *Management & Avenir*, 3, 53, 16-33.
- Héroult-Fournier, C., Merle A. et al. (2014), Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires, *Décisions Marketing*, 73.
- Kelley, H.H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J.H., Huston, T.L., Levinger, G. et al. (1983), *Close relationships*, New-York, NY: Freeman.
- Mende, M. et Bolton, R.N. (2011), Why Attachment Security Matters: How Customers' Attachment Styles Influence Their Relationships Service Firms and Service Employees, *Journal of Service Research*, 14, 3, 285-301.
- Mende M., Bolton R.N. & Bitner M.J. (2013), Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth, *Journal of Marketing Research*, 50, 1, p. 125-142.
- Paulssen, M. (2009), Attachment Orientations in Business-to-Business Relationships, *Psychology & Marketing*, 26, 6, 507-533.
- Pecqueur, B. et Zimmermann, J.-B. (2004), *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier.
- Rallet, A. et Torre, A. (2004), Proximité et localisation, *Economie Rurale*.
- Swaminathan, V., Stille, K.M. et Ahluwalia, R. (2009), When Brand Personality Matters: The Moderating Role of Attachment Styles, *Journal of Consumer Research*, 35, 985-1002.
- Thomson, M. et Johnson, A.R. (2006), Marketplace and Personal Space: Investigating the Differential Effects of Attachment Style Across Relationship Contexts, *Psychology & Marketing*, 23, 8, 711-726.

A1. Guide d'entretien

Bonjour,

Merci encore de m'accorder du temps.

Comme je vous l'ai dit, je réalise une thèse au sein de l'IAE de Paris sur le thème de la proximité entre la marque et le consommateur.

Pourquoi la proximité ?

Tout le monde parle de proximité. Au niveau des marques, on a même l'impression que c'est devenu un nouvel impératif. C'est pourtant un concept qui n'a quasiment pas d'existence au niveau académique.

Dans un premier temps, j'essaie donc de comprendre quelles sont les pratiques des marques en la matière, d'où notre entretien d'aujourd'hui.

Cet entretien va durer 1h, ou plus si possible, et sera enregistré. Votre anonymat sera bien évidemment respecté.

Comme il est vraiment de nature exploratoire, cet entretien sera libre. Je vais donc vous laisser parler et vous écouter activement, mais sans vous interroger de façon directive.

Dans ce cadre, vous pouvez dire tout ce qui vous vient à l'esprit, même ce qui vous semble obscur ou insignifiant. Tout ce que vous direz est en effet susceptible de m'aider dans mon travail de recherche.

Si tout est clair pour vous, nous pouvons maintenant démarrer.

Pouvez-vous me parler de la proximité entre votre marque et ses consommateurs ?

Thèmes à aborder si pas abordés spontanément

Définition

Que veut dire votre marque quand elle parle de proximité avec ses consommateurs ?

Objectifs et évaluation

Pourquoi la proximité est-elle importante pour votre marque ? Quels sont les objectifs poursuivis ? Quels sont les critères d'évaluation ?

Pratiques

Quels sont les moyens mis en œuvre par votre marque pour renforcer la proximité avec ses consommateurs ?

Digital vs. Physique

Comment votre marque envisage-t-elle l'impact du digital sur la proximité avec le consommateur ? Comment votre marque appréhende-t-elle la proximité physique avec le consommateur à l'heure du digital ?

Identité

En quoi votre stratégie de proximité exprime-t-elle l'identité de votre marque ?