

**(1) Michelle Bergadaà**, Professeure, Département HEC, Université de Genève  
Directrice de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing (OVSM)

<http://ovsm.unige.ch>

Uni Mail Bvd du Pont d'Arve 40 – Bureau 3334

CH- 1211 Genève 4, Suisse

Tel./fax : 0041 (0) 22 798 42 04

e-mail : [Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch](mailto:Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch)

**(2) Grégory Coraux**, Doctorant, Département HEC, Université de Genève

Uni Mail Bvd du Pont d'Arve 40 – Bureau 3333

CH- 1211 Genève 4, Suisse

Tel: 0041 (0) 22 379 99 09

e-mail : [Gregory.Coraux@hec.unige.ch](mailto:Gregory.Coraux@hec.unige.ch)

**(3) Maud Damperat**, Professeure Adjointe, HEC Montréal.

HEC Montréal - Service de l'enseignement du Marketing - Bureau 4.733

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine

Montréal (Québec) Canada H3T 2A7

Tel. (001) 514 340 6768

Fax. (001) 514 340 56 31

e-mail : [Maud.Damperat@hec.ca](mailto:Maud.Damperat@hec.ca)

Remerciements : Les auteurs remercient les étudiants de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève pour leur aide dans l'observation terrain et les entretiens.

## **Le risque d'achat : comment est-il appréhendé par le personnel de l'interface entreprise-client?**

**Résumé :** Les consommateurs vivent aujourd'hui dans un contexte de risque. Ils ne cherchent plus à l'éviter ou à le réduire, mais à le gérer. Lors de l'achat, ils mettent en œuvre trois stratégies principales : la réduction de perte fonctionnelle, l'échange relationnel et l'intégration du risque global. Mais les commerciaux de leur côté ont de la difficulté à les aider dans cette gestion du risque, puisqu'ils évitent traditionnellement de parler de « peur » avec leurs clients. Une recherche qualitative conduite auprès de trente-six commerciaux de quatre secteurs distincts (ordinateurs personnels, montres de luxe, produits alimentaires et médicaments génériques) illustre cette difficulté. La recherche inductive de leur verbatim éclaire la tendance des commerciaux à nier le risque ou à n'en considérer, essentiellement, que l'aspect traditionnellement fonctionnaliste. Des voies de recherches futures sont proposées en conclusion, afin d'approfondir et de préciser ce concept de « management du risque personnel » qui place le consommateur dans un rôle de co-créateur de la réalité commerciale.

### **The purchasing risk: How is it managed by the interface company-customer?**

**Abstract:** Nowadays, consumers live in a risk context. They do not look for how to avoid or to reduce a risk but how to manage it. Consumers use 3 main strategies during the purchasing process: functional loss reduction, relational exchange and global risk integration. But on the sales people side there are difficulties to help consumers in this risk management. Traditionally they avoid speaking about the “consumer’s fears”. A qualitative research has been conducted among 36 salespersons in 4 different sectors (personal computers, luxury watches, foodstuffs and generic drugs). Our research shows these difficulties. By using verbatim with the inductive research, we highlight the tendency of the salespersons to deny the risk. Salespersons mainly take into account the traditional functionalist approach. Our future research proposals are in the conclusion. New paths have to be explored more deeply and more precisely for the sake of improving our knowledge on this personal risk management concept. In these conditions we can analyze consumers as co-producers of the business reality.

**Mots clés :** Risque perçu, management du risque, échange relationnel, risque fonctionnel, risque global, recherche qualitative.

**Key words:** Perceived risk, Risk management, Relational exchange, functional risk, global risk, qualitative research.

# 1. INTRODUCTION

Le risque perçu par le consommateur est l'un des concepts les plus étudiés depuis les tout premiers travaux académiques de notre discipline. La proposition fondatrice de Bauer (1967) sur le risque est la suivante : «*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* ». Pour l'auteur, le futur acheteur n'est concerné que par le risque subjectif perçu attaché au produit, et non par le risque objectif du monde réel. Dans ses travaux, Bauer considère que le risque perçu n'est pas seulement relié à l'acquisition d'information de pré-décision du consommateur et à l'activité dont dépend ce processus, mais aussi au processus post-décision. Cunningham (1967a) va plus loin en définissant le risque perçu comme un concept avec les deux composantes d'incertitude et de conséquences, en subdivisant la dernière composante en conséquences liées à la performance du produit et en conséquences psychosociales. A la même époque, d'autres chercheurs comme Roselius (1971) ont distingué les conséquences psychologiques des conséquences sociales et ont identifié d'autres formes de conséquences : sécurité physique et financière. Jacoby et Kaplan (1972) et Kaplan, Szybillo et Jacoby (1974) ont proposé le modèle le plus utilisé par les chercheurs. Ils ont identifié cinq dimensions du risque perçu incluant l'aspect psychologique, l'aspect financier, la performance, le risque physique et le risque social. Dans tous ces travaux précurseurs, la perception du risque psychologique est vue comme l'expérience d'anxiété ou d'inconfort psychologique reliés aux résultats anticipés de l'achat. Sous cette perspective le risque perçu est considéré par les chercheurs en marketing, comme par les commerciaux et les managers, comme un état négatif à résoudre afin que puisse s'accomplir, la raison d'être, de la fonction Vente. Nous constatons que si le risque a été disséqué depuis ces trente dernières années quant au type de produits étudiés, aux styles de consommateurs, aux circonstances d'achat ou aux contextes de communication, les recherches se sont très largement inscrites dans la perspective d'un risque fonctionnel du produit ou service tel que suggéré par les premiers chercheurs de la discipline.

Cette perspective du risque perçu fonctionnel se comprend en période de croissance et d'optimisme économique et social, où l'achat d'un produit ou d'un service peut se concevoir comme un acte isolé et indépendant du contexte de vie de l'acheteur et du vendeur. Mais aujourd'hui, mondialisation et nouvelles technologies se conjuguent pour créer un contexte complexe où de nouveaux types de risques apparaissent. Par exemple, l'anticipation d'une

perte objective est associée à un achat dont le rapport qualité/prix évolue rapidement comme dans le cas des produits de haute technologie. Des risques fondamentaux que l'on croyait disparus réapparaissent, tel le choix d'une compagnie de charter peu fiable par un agent de voyage organisé. Ainsi, pour l'acteur individuel, il n'est plus question d'éviter le risque, mais de définir ce qu'est un risque acceptable. Or le risque perçu et accepté est multiple (Bergadaà, Coraux, Guéroui, 2005) et il appelle des stratégies distinctives de la part des consommateurs. Parce que l'acte d'achat est au cœur de la relation entre les entreprises et leurs clients, distributeurs et commerciaux vont devoir collaborer avec l'acheteur final afin de résoudre avec lui ces risques perçus. Volle (1995) souligne le fait qu'il ne suffit pas de considérer la prise en compte du risque perçu comme un outil d'amélioration de la performance de l'entreprise. Il faut comprendre la nature de ces risques et accepter de le cogérer. Notre question de recherche est de savoir comment le personnel d'interface appréhende ces nouveaux enjeux afin d'adopter une posture adaptée aux besoins des clients en matière de management du risque perçu d'achat

Notre recherche s'inscrit dans un contexte de découverte - et non dans un contexte de justification - afin de poser un regard neuf sur la compréhension que les commerciaux ont du risque perçu d'achat par l'individu. Pour réaliser cette étude exploratoire, nous avons opté pour une position constructiviste et une méthodologie qualitative afin de comprendre comment réagissaient les commerciaux. Une analyse de contenu d'entretiens en profondeur réalisés auprès de 36 commerciaux, soit neuf entretiens pour quatre catégories de produits : les médicaments génériques, l'ordinateur personnel, les montres de luxe et les produits alimentaires. Nous concluons cet article exploratoire par des propositions d'investigation futures au niveau des consommateurs, des interfaces commerciales et de la politique d'entreprise.

## **2. REVUE DE LITTÉRATURE**

Notre perspective de recherche s'inscrit dans le paradigme du consommateur coproducteur et donc coresponsable, de notre réalité commerciale. L'élévation du niveau de scolarité et d'éducation ainsi que celle du niveau de vie a permis l'émergence de "consommateurs entrepreneurs", clients d'un nouveau type, partenaires de l'entreprise et parties intégrantes d'un processus de coproduction (Rocheffort, 1997 ; Gaillard, 1997). Cet acteur social apprend à vivre avec de nouveaux paradigmes communicationnels et commerciaux (de Rosnay, 1998). Par son accès à l'information, son pouvoir d'action face à la

science du marketer augmente continuellement (Mermet, 1997). On assiste à l'émergence d'un individu qui est producteur du sens qu'il va donner à sa propre "consommation" (Moorman et Rust, 1999). Ces personnes savent davantage ce qu'elles veulent devenir que ce qu'elles veulent faire, ont des plans plus abstraits que concrets et, cherchant à se développer de concert avec leur environnement, se positionnent comme de véritables acteurs de changement (Bergadaà, 1990). C'est donc la manière dont les commerciaux comprennent comment leurs clients produisent des stratégies de gestion du risque qui nous importe dans cette recherche. En adoptant un point de vue du management du risque en situation d'achat, Bergadaà, Coraux et Guéroui (2005) proposent une articulation du management du risque personnel par l'acheteur autour de quatre dimensions que sont le risque inhérent du produit, la réduction de perte fonctionnelle, l'échange relationnel et l'intégration du risque global (voir figure 1 ci-dessous).

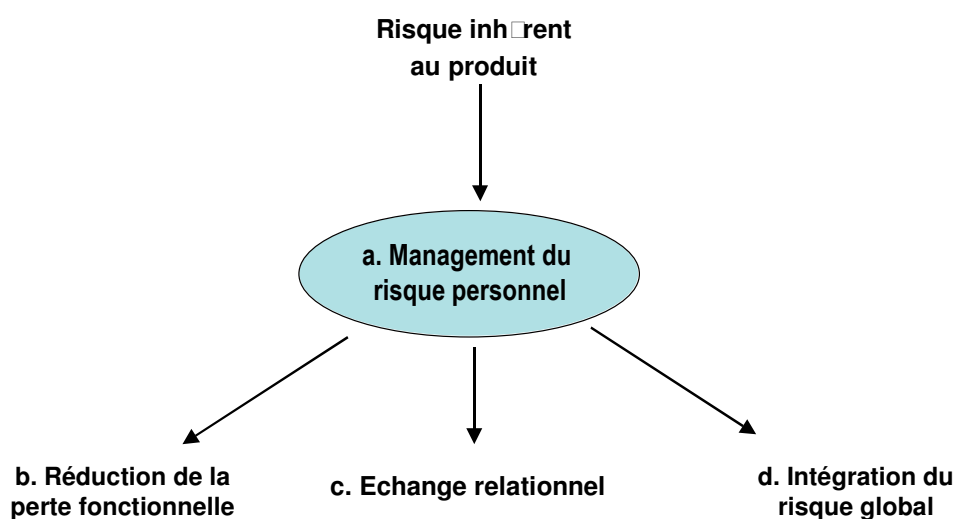


Fig. 1 : les dimensions structurantes le risque personnel (Bergadaà *et al.*, 2005)

**Le risque inhérent au produit** a été distingué par Bettman (1973) du risque assumé. Le risque inhérent est lié à la classe de produit : il sera, par exemple, plus faible pour une brosse à dents que pour une voiture. L'auteur suppose que le risque potentiellement assumé pour chaque marque est inférieur ou supérieur au risque inhérent à la classe de produit par rapport à l'information acquise. Pour Dholakia (1997), la perception du risque repose sur la classe de produit qui est déterminante pour le consommateur. Le niveau d'implication à l'égard du type de produit ou service, comprenant la dimension de risque détermine la profondeur, la complexité et l'étendue des processus cognitifs et comportementaux pendant la

procédure de choix du consommateur (Laurent et Kapferer, 1985 ; Gemünden, 1985 ; Dholakia, 2001). Mais le risque perçu a également été vu comme une conséquence de l'implication produit. Ainsi, Venkatraman (1989) suggère que l'implication durable concerne les produits sur le long terme et que le risque perçu soit limité à la situation d'achat. L'implication durable précéderait alors le risque perçu. De leur côté, les travaux de Bloch et Richins, (1983) mettent en évidence que le risque perçu influence l'implication situationnelle. Ils montrent que cette implication est de nature temporaire et qu'elle disparaît quand l'achat est achevé. Pour ces auteurs, l'implication situationnelle est le degré d'implication évoqué par une situation particulière telle une occasion d'achat, et qu'elle est influencée par les attributs du produit (incluant le coût du produit, la complexité du produit et la similarité parmi les alternatives de choix), aussi bien que par des variables situationnelles (particulièrement si le produit est utilisé en présence d'autres produits).

*Dans cette recherche, nous choisirons de faire porter les observations sur des catégories de produits considérés comme impliquants de manière durable et porteurs d'un risque inhérent fort.*

**a) Le management du risque personnel** semble différer grandement selon les individus. Cette perception du risque est envisagée par une composante rationnelle et une dimension émotionnelle (Rundmo, 2001). La propension au risque influence l'importance relative d'une menace situationnelle ou d'une opportunité, et donc conduit à des perceptions biaisées (Sitkin et Pablo, 1992 ; Pras et Summers, 1978 ; Baird et Thomas, 1985 ; Mitchell et Boustani, 1993). Plus spécifiquement, certains vont adopter des stratégies d'évitement du risque. Il faut ici distinguer la propension au risque définie comme une personne prenant ou évitant de prendre un risque, et la préférence au risque définie comme le trait de caractère d'une personne attirée par le risque ou réfractaire au risque (Sitkin & Pablo, 1992). D'autres personnes vont anticiper les conséquences de l'achat en évaluant les risques de résultats négatifs potentiels plus lourdement que les résultats positifs, donc surestiment la probabilité de perte relative. Inversement, d'autres individus donnent un poids supérieur aux opportunités positives, donc tendent à surestimer la probabilité de gain relative. Par ailleurs, cette tolérance peut différer en fonction du type d'acheteurs : acheteurs à distance (Akaah et Korgaonkar, 1988), acheteurs appartenant à certains groupes socio-économiques, acheteurs de nouveaux produits, etc. (Mitchell et Boustani, 1993). D'après Bauer (1967), tout comportement du consommateur implique un risque car chaque achat va engendrer des conséquences, parfois négatives, qu'il ne peut anticiper avec certitude. Le risque perçu

correspond à cette peur du consommateur de faire un mauvais choix. Plus l'incertitude sur la perception du risque augmente, plus la part de l'imaginaire et de l'irrationnel dans la perception du risque est grande et le risque engendrerait inquiétude et anxiété face à l'avenir (Bouyssou, 1997).

Notre première question de recherche sera : *Comment le commercial évalue-t-il l'attitude de ses clients face au risque d'achat ?*

**b) La réduction de la perte fonctionnelle** est traitée depuis plus de trente ans sous cette perspective fonctionnaliste. Dans cette optique, le « réducteur de risque » est défini comme une action, à l'initiative de l'acheteur ou du vendeur, action utilisée en tant que stratégie de résolution du risque (Roselius, 1971). Pour réduire les risques d'achat, il existe des stratégies majeures. L'évaluation de marques alternatives amène le consommateur à former des préférences pour des marques dans le choix qu'il s'est fixé (Cunningham, 1967b). La garantie sur le produit (Shimp et Bearden, 1982), ainsi que le prix (Olson, 1977) peuvent également être des réducteurs de risque fonctionnel. Les consommateurs utilisent donc une variété de stratégies de réduction du risque d'achat qui s'attachent à un ou plusieurs des éléments du marketing mix. Par exemple, Taylor (1974) propose deux types de réducteurs : la réduction du montant financier en jeu et l'acquisition d'information. L'activité de recherche d'informations diffère selon le degré et les dimensions du risque perçu (Bettman, 1975 ; Cox, 1967). Dowling et Staelin (1994) montrent que les consommateurs s'engagent dans un processus actif de recherche d'informations quand le résultat attendu de leurs stratégies de réduction est supérieur à leur coût perçu. Dans ce contexte, les informations commerciales, telles que la publicité, sont considérées comme des stratégies peu efficaces pour réduire le risque, car pas assez crédibles (Cox, 1967 ; Roselius, 1971). Par ailleurs, à travers ce processus de recherche, le consommateur fait face à de nouvelles sources d'incertitude, car l'acquisition d'information l'alerte sur des risques et des pièges auxquels il n'avait pas songé (Locander et Hermann, 1979). Dans ce processus de réduction du risque, le rôle du commercial qui opère en face à face est centrale.

Notre deuxième question de recherche sera : *Comment le commercial évalue-t-il le besoin de réduction de perte fonctionnelle de ses clients ?*

**c) La prise en charge relationnelle** est proposée depuis le début des années quatre-vingt-dix pour répondre de nouvelles préoccupations de fidélisation de clientèle dans le cadre d'un marketing relationnel posé en alternative au marketing transactionnel. Le marketing

relationnel cherche à répondre de façon ciblée et personnalisée aux attentes des consommateurs (Peterson, 1995 ; Pels, 1999 ; Wolfe, 1998 ; Brown, 2001 ; etc.). Certains types de consommateurs sont *de facto* à la recherche d'une relation directe avec le producteur (Butaney et Wortzel, 1988 ; Sheth et Parvatiyar, 1995). Ainsi, lorsque l'individu fait face à des niveaux élevés de risque perçu en période de préachat, il cherche à s'informer en amont de l'achat en utilisant Internet d'une façon accrue (Dutta *et al.*, 1997 ; Dutta et Segev, 1999 ; Glazer, 1991). Ainsi, le producteur doit utiliser à bon escient les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour réussir ce type d'échange (Pels, 1999). Mais en terme relationnel, le commercial est un réducteur important de risque, car il apporte un supplément d'information pouvant rassurer l'individu dans sa décision d'achat. Ceci serait plus particulièrement sensible pour l'achat de biens durables, considérés comme des représentants de plus hauts risques perçus (Sweeney *et al.*, 1999). Par ailleurs, selon ces auteurs, le consommateur considère qu'un magasin possédant un service de qualité, stockant également des produits reconnus pour leur qualité, offre une garantie dans la réduction des risques personnels (psychologique et social) et des risques non personnels (performance du produit, financier, physique, perte de temps). Mais comme le souligne Barnes (1994), il ne faut pas confondre fidélité à la marque (ou à l'enseigne) et marketing relationnel. La relation va au-delà de la reconnaissance de la fidélité, car elle implique de connaître le client pour pratiquer un dialogue basé sur l'échange. Ainsi, les deux parties impliquées sont actives dans le processus relationnel qui conditionne le partage bilatéral des avantages et des inconvénients (Dwyer *et al.*, 1987).

Notre troisième question de recherche sera : *comment le commercial évalue-t-il le besoin de prise en charge relationnelle de ses clients ?*

**d) L'intégration du risque global** se situe à l'opposé de la conception fonctionnaliste du risque concentré sur le produit et focalisé sur l'acte d'achat. Cette nouvelle perspective considère l'ensemble d'une classe de produit par rapport à sa place dans la vie de l'individu. Par exemple, on ne considère pas les qualités nutritives d'un produit comme les yogourts allégés, mais la manière globale dont l'individu se nourrit. Fischler (1990, 1994) indique que, si la vie et la santé du sujet mangeur sont en jeu à chaque fois qu'il incorpore un aliment, c'est parce que sa place dans l'univers, son essence, sa nature, en un mot son identité, est impliquée. Or, dans notre société, le consommateur n'intervient plus dans le processus de production et s'en éloigne de plus en plus et le produit alimentaire contemporain devient progressivement ce que l'auteur nomme comme un OCNI (Objet Comestible Non Identifié),



d'où un sentiment de risque global. De même, l'individu ne considère pas seulement l'efficacité isolée d'un médicament, mais comment celui-ci l'aide à gérer sa santé globale (Bergadaà et Watters, 2003). Ce risque global n'est pas clairement identifiable, donc il n'est ni réellement mesurable, ni même compréhensible. Parce que l'individu sait qu'il lui faut vivre avec ce risque, et non s'illusionner en cherchant à l'éliminer, il se veut co-créateur de sa santé. Il souhaite maîtriser ce qu'il ingère, aliment ou médicament. Selon Solomon *et al.* (1991), il s'agit de préserver, voire de prolonger l'intégrité physique. Mais la prise en compte du risque global s'articule aussi sur les effets d'une augmentation de l'estime de soi (Greenberg *et al.*, 1990, 1992 ; Solomon *et al.* 1991, Bergadaà et Urien, 2003). L'individu est donc considéré comme un être ayant des capacités intellectuelles qui lui permettent d'avoir conscience des potentialités de son existence, mais également de sa vulnérabilité.

Notre quatrième question de recherche sera : *Comment le commercial évalue-t-il l'intégration du risque global par ses clients ?*

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Notre recherche s'inscrit dans un contexte de découverte. Il s'agit de comprendre comment les commerciaux appréhendent les questions formulées précédemment et de permettre à leurs attitudes profondes de se manifester. La méthode doit conduire à l'induction de " raisons " sous-jacentes au phénomène. Afin de structurer les conditions d'enquête sur le terrain, nous avons constitué initialement un groupe de focus constitué de 10 dirigeants de grandes entreprises oeuvrant dans divers secteurs du B to C et des services. Sous la conduite d'un professeur neutre ils ont choisi, après délibération, des produits impliquants et porteurs d'un risque important. Ils ont convenu de fonder cette implication sur les dimensions techniques, sociales et personnelles. Un second débat a permis de choisir les produits qui devaient faire l'objet de la recherche, ainsi que les marques sous-jacentes qui étaient historiquement solidement établies.

- **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. Trois mois après l'achat d'un produit il a déjà été remplacé sur le marché par une version plus évoluée. Le

consommateur le sait, et il calcule son achat en fonction d'un « moindre risque » perçu. L'enseigne choisie était la FNAC.

- **Les montres de luxe** : Le luxe représente le monde de l'émotion, de l'intangible, de l'intemporel. Cependant, les montres de luxe relèvent aussi du domaine de la plus haute technicité qui soit et la Suisse est spécialiste de ce secteur. Plusieurs boutiques exclusives de marques de luxe ont été sollicitées (Audemars Piguet, Jaeger-LeCoultre, Piaget, etc.).

- **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. Chaque produit alimentaire devient intrinsèquement porteur du risque de l'inconnu. L'enseigne choisie était Migros où neuf gérants de magasins ont été interviewés..

- **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. Ils sont meilleur marché, car la société productrice ne doit pas encourir tous les coûts associés à la recherche et au développement. Le pharmacien se réserve le droit de substituer un original par un générique en informant le médecin. Les entretiens ont été réalisés auprès de pharmaciens du groupe Pharmacie Principale.

Un guide d'entretien a été construit sur la base des questions de recherche définies précédemment. Dans une étude "naturelle", le chercheur n'est jamais totalement actif ou passif, puisqu'il est partie intégrante de la recherche au niveau du recueil de données et de leur analyse (Lincoln et Guba 1985). Il s'efforce d'être le plus neutre possible. Ainsi, les questions posées sont toujours ouvertes pour permettre aux répondants un maximum de liberté. Le même questionnaire a été utilisé pour tous les produits afin d'éviter tout biais. Ce type de recherche appelle des petits échantillons dont la taille exacte dépend de l'équilibre recherché entre le besoin de compréhension en profondeur du phénomène et celui de définition de bases de comparaison (Glaser et Strauss, 1967). Il s'agit ici d'obtenir un nombre de propositions suffisant pour se prêter aux analyses, mais pas trop important pour ne pas perdre en représentativité qualitative ce qui serait gagné en représentativité strictement numérique. Les

commerciaux interrogés avaient été choisis par les dirigeants des entreprises concernées comme ayant le recul nécessaire pour comprendre un sujet inhabituel. Trente-six entretiens ont été complétés, neuf pour chaque type de produit, tous réalisés sur le lieu de vente.

L'analyse de contenu a été réalisée sur la base des retranscriptions des enregistrements. On a différencié d'abord la structure globale des données, du contenu des documents individuels afin de distinguer clairement cadre général et raisons particulières (Garfinkel, 1967 ; Belk *et al.*, 1988). Les réponses aux questions ont été regroupées thématiquement autour des préoccupations des commerciaux, indépendamment des questions de recherche. L'étude des documents s'est effectuée par un mouvement dialectique qui a permis aux chercheurs de procéder alternativement par une analyse globale et des analyses spécifiques. Le sens profond des messages de chaque vendeur se dégage peu à peu, par la compréhension de la relation dynamique entre les éléments relevés (Churchill et Wertz, 1985). Les thèmes à ce stade formellement codifiés, permettent la formulation d'un texte factuel issu de la validation croisée des chercheurs pour l'ensemble des neuf entretiens à l'intérieur de chaque catégorie de produits. *In fine*, quatre textes, organisés ensuite selon nos questions de recherche, reproduisent la structuration des stratégies de réduction du risque par les clients, selon ce qu'en perçoivent les commerciaux. Dans toute recherche, il faut procéder à une mesure de validation des résultats avant de rédiger les propositions définitives. *A fortiori* avec les méthodes qualitatives toujours suspectées d'être trop "subjectives". Nous avons soumis les résultats des analyses aux commerciaux et dirigeants des quatre entreprises ayant reçu les enquêteurs. Nous leur avons demandé de donner leur degré d'accord avec les propositions formulées ci-après. Seule une analyse d'un vendeur qui niait trop vivement le risque perçu par les clients a été invalidée par un dirigeant de l'entreprise qui a tenu à écrire que l'opinion de ce vendeur ne reflétait pas la politique de leur marque.

## **4. SYNTHÈSE DES SITUATIONS ÉTUDIÉES**

Dans les analyses qui suivent, nous avons retenu les considérations sur lesquelles il paraissait y avoir un consensus chez les personnes interviewées.

### **4.1. Le cas de l'ordinateur personnel**

Dans le secteur très dynamique des technologies, l'achat de matériel informatique et, en particulier d'un ordinateur personnel, comporte de nombreux facteurs de risque comme le montre la description de l'analyse (cf. Tableau 1). L'obsolescence naturellement, mais aussi le prix et la valeur d'usage, pour ne citer que quelques exemples, sont des risques que les clients perçoivent au plus haut point. Il est assez étonnant de constater que le déni du management du risque personnel du client est présent chez de nombreux commerciaux. Ainsi s'ils ne peuvent pas le comprendre, ils ne peuvent pas chercher à le gérer. De manière générale, ils pensent que le client qui vient vers eux s'est déjà renseigné grâce à Internet et donc qu'il ressent à ce stade peu de risque. Cependant, la prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle est l'aspect le plus mentionné par les commerciaux. Si certains clients connaissent peu l'informatique et ne comptent utiliser un ordinateur que pour des tâches relativement « simples », d'autres ont des ambitions plus pointues et complexes. Or, ces besoins sont difficilement traduisibles en langage informatique. C'est pourquoi le client peut redouter un mauvais achat : l'ordinateur serait trop performant ou pas assez. D'autres clients sont inquiets quant aux problèmes de compatibilité qu'il est possible de rencontrer entre un ordinateur et les matériels y étant associés. Les commerciaux relèvent d'autres types de risque fonctionnel, tel que le suréquipement, mais qui ne sont pas toujours perçus par le client.

L'échange relationnel est abordé avec gêne par les commerciaux, car le niveau de connaissances du client aurait une grande influence sur la relation vendeur-client. Les vendeurs semblent avoir peur que la relation, si elle n'est pas strictement technique, les place en situation difficile. Or, les clients arrivent souvent très informés, et le vendeur ne cherche pas à solliciter une relation approfondie. Quant à l'intégration du risque global, c'est une dimension abordée en termes vagues par les commerciaux. Dans le monde accéléré de la technologie, il y a peu de place pour cette perspective élargie.

**Tableau 1 : Résultats de l'analyse du cas de l'Ordinateur Personnel**

<p><b>a) Le déni du management du risque personnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De nombreux commerciaux disent ne pas percevoir le risque ressenti par leur client lors de l'achat d'un ordinateur personnel</li> <li>- Selon eux, l'enseigne pour laquelle ils travaillent et les services qui y sont offerts suppriment totalement les éventuelles appréhensions de leurs clients</li> <li>- De nombreux commerciaux pensent que les personnes qui se présentent en face d'eux ne voient presque pas, voire aucun risque, à acheter un ordinateur, puisque leur enseigne propose des prestations uniques (machines en libre-toucher, par exemple)</li> </ul>
<p><b>b) La prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les commerciaux le considèrent comme inhérent au produit et relèvent deux types de risque fonctionnel qui ne sont pas toujours perçus par le client :             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ soit la technologie évolue très rapidement et, aussitôt acheté, l'appareil est déjà dépassé ;</li> <li>✓ soit le client ne connaît pas lui-même l'usage réel qu'il va avoir de la machine et risque d'acheter un produit qui ne lui convient pas (au niveau tant professionnel que privé ou récréatif)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>c) L'échange relationnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D'après les commerciaux les plus mûrs, la relation avec un commercial n'est pas toujours perçue par le client comme réductrice de risque, mais elle pourrait au contraire l'accroître, ce qui serait un comble</li> <li>- Selon les commerciaux leur tâche n'est pas facile, puisque c'est à eux d'évaluer les connaissances réelles de l'acheteur. Les clients experts font leur choix par eux-mêmes, notamment grâce à des outils d'information comme Internet. Ils n'ont donc pas d'interaction, dans leur processus d'achat, avec les commerciaux</li> </ul>
<p><b>d) L'intégration du risque global</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce risque englobe plusieurs appréhensions que le client peut avoir : par rapport à son pouvoir d'achat, au plaisir qu'il va retirer de son ordinateur, à la fierté d'avoir tel ordinateur comparé à ses amis ou à ses voisins</li> </ul>

## 4.2. Le cas des montres de luxe

D'après les commerciaux, le paramètre émotionnel conditionne l'achat d'une montre de luxe. L'émotion renvoie à la beauté de la pièce, au travail technique qui a été réalisé lors de la conception, mais également à l'imaginaire du client. Au moment de l'achat, le client mobilise ces dimensions pour dire « je la prends, c'est celle-ci qu'il me faut, que j'aime ». Toutefois, l'émotion ne suffit pas à compenser les risques que le client pourra rencontrer après coup, ou même ceux qu'il a pu ressentir au préalable comme l'indique la description de l'analyse (cf. Tableau 2)..

Le déni du management du risque personnel fut ici significatif :: de nombreux commerciaux n'ont pas vu les risques que leurs clients pouvaient percevoir. Ils allaient même jusqu'à nier le risque. Le déni du risque semble lié au risque personnel que ressent le commercial, ce qui le conduit à un refus de considérer la réalité du client.

Cependant dans ce cas les trois types pris en compte de la réduction du risque coexistent chez les commerciaux. Ainsi, le risque de type fonctionnel concerne, selon les commerciaux, trois dimensions que sont le risque financier, le risque technique et le risque du prix d'achat. Le risque financier concerne essentiellement les clients collectionneurs. Le risque technique est ressorti de la quasi-totalité des entretiens. Le risque lié au prix d'achat a été également clairement identifié. Dans l'échange relationnel, le client débute très souvent son interaction directement dans les boutiques, auprès d'un vendeur. Ce client prend son temps, discute avec le vendeur avec qui il a une relation particulière. Il fait preuve de beaucoup d'affect et de sensibilité par rapport à la montre de luxe. Le client s'identifie avec la marque et aime sentir qu'il appartient, en quelque sorte, à cette « tribu ». A contrario, l'interaction avec le « client sûr de lui » est placée sous le signe de l'efficacité. Ce dernier s'est renseigné auparavant (brochure, Internet, etc.). Il est intéressé non seulement par l'esthétique, mais également par les mouvements horlogers. L'achat de la montre et l'information technique qu'il maîtrise assez bien, peut lui donner l'impression d'augmenter son prestige social, et donc son estime de lui. Enfin, l'intégration du risque global est moins facilement identifiée par les commerciaux. Pourtant, il paraît primordial dans le processus de vente. Il recoupe des dimensions relationnelles, sociales et ayant trait à la sécurité. Ce risque global va faire appel à la culture, à la personnalité, aux sentiments du client.

**Tableau 2 : Résultats de l'analyse du cas des Montres de Luxe**

<p><b>a) Le déni du management du risque personnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le déni du risque des commerciaux se manifeste sous la forme de mécanismes de généralisation (« il y a des risques partout ») ou de refus (« il n'y a pas de risques »)</li> <li>- Les commerciaux les moins qualifiés ont manifesté le plus nettement un mécanisme de défense face à un client qui serait mieux informé qu'eux-mêmes à cause de la généralisation des TIC ou de leur expertise, et de celle de leur entourage personnel</li> </ul>
<p><b>b) La prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le risque financier conduit le client à se demander si la montre qu'il décide d'acquérir ne va pas perdre de la valeur au cours du temps</li> <li>- Selon les commerciaux, face au risque technique, le client va s'inquiéter en grande partie de la qualité de la montre (étanchéité, type de mouvements, durée de vie de la pile), de ses possibles dysfonctionnements, et du service après-vente (existence, accessibilité, délais de réparations). Ce risque technique est identifié aisément par les commerciaux puisque sa réduction dépend en totalité du travail de l'entreprise qui conçoit la pièce</li> <li>- Le risque lié au prix d'achat indique que le client évalue avec réflexion le rapport entre le coût et la marque. Il veut payer le « juste prix », mais s'il est trop séduit par un produit il risque de dépasser son budget initial</li> </ul>
<p><b>c) L'échange relationnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon les commerciaux, le client aime se sentir pris en charge, se sentir important, se sentir « chouchouté ». Il aime réaliser ses achats dans le même magasin, et peut être très fidèle à une marque ou à un magasin. L'interaction avec le « client nostalgique » est placée sous le signe de la patience selon les commerciaux</li> <li>-dans le cas où le client est très bien renseigné sur le produit qu'il veut acheter, la relation avec le commercial est alors placée sous le signe de l'expertise</li> </ul>
<p><b>d) L'intégration du risque global</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le client peut sentir un risque s'il se sent mal à l'aise dans l'environnement propre au lieu de vente (aménagement ou design du magasin pas assez intimiste, trop ouvert sur la rue)</li> <li>- Le risque social renvoie à l'idée que le client ne soit pas reconnu vis-à-vis de sa communauté d'appartenance, ou qu'il ne fasse pas le bon choix par rapport à l'image qu'il souhaite refléter</li> <li>- Le risque de la sécurité indiqué par les commerciaux est un risque perçu pour le postachat (vol, agression). Ce risque peut aisément être minimisé, au moment de l'achat, d'une part par l'expérience et l'ancienneté du magasin et, d'autre part, par l'assurance de la montre</li> </ul>

### 4.3. Le cas des produits alimentaires

L'enquête qualitative sur le terrain a été réalisée auprès de huit gérants de Migros, enseigne réputée en Suisse pour ses liens de proximité avec les clients. Les principales réponses évoquées par les gérants des supermarchés Migros sont en fait essentiellement fonctionnelles (chaîne du froid, fraîcheur, dates limites), et relèvent assez peu de l'échange relationnel et de l'intégration du risque global (cf. Tableau 3).

Concernant le déni du management du risque personnel, il s'avère qu'aucun des commerciaux n'a réussi à se distancer de sa fonction. Un des gérants a, par ailleurs, tenu ce discours tout au long de l'entretien en disant : « *Si les clients éprouvaient un risque chez nous, ils ne seraient plus des clients* ».

La prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle apparaît quand les gérants se distanciant progressivement de leur profession lors de l'entretien. Ils ont évoqué entre autres, le risque touchant la qualité des produits, qui est éliminé en amont notamment avec le respect de la chaîne du froid, selon eux. Le second est le rapport qualité/prix, pour lequel les gérants considèrent la réponse de l'enseigne comme satisfaisante. De ce fait, nous nous sommes demandé si la réduction du risque en amont est bien envisagée comme un acquis par les clients. L'échange relationnel est considéré comme important par les gérants. Néanmoins, un troisième acteur intervient dans l'échange relationnel : les médias, qui jouent un rôle important par la médiatisation de certains produits, dont l'impact sur leur vente est immédiat.

Notons que les gérants sont assez conscients de la dimension de l'intégration du risque global, mais ils perçoivent mal leur rôle à ce niveau.



**Tableau 3 : Résultats de l'analyse du cas des Produits Alimentaires**

<b>a) Le déni du management du risque personnel</b>	<p>- Les commerciaux ont majoritairement commencé par nier l'existence d'un quelconque risque perçu par leurs clients, en insistant largement sur la confiance témoignée des clients envers Migros, au lieu de parler des risques que les clients leur communiquaient</p>
<b>b) La prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle</b>	<p>- Les gérants ont évoqué deux risques fonctionnels que le client peut prendre en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Risque sur la qualité des produits, qui est éliminé en amont notamment avec le respect de la chaîne du froid</li> <li>✓ Risque sur le rapport qualité/prix, pour lequel les gérants considèrent la réponse de l'enseigne comme satisfaisante</li> </ul> <p>- Une autre dimension fonctionnelle est le risque lié à la gestion du magasin : indisponibilité du produit, changement des assortiments, sentiment d'(in)sécurité de la clientèle. Il s'agit, selon les répondants, de risques où leur responsabilité de gérants est directement mise en cause</p> <p>- Les gérants notent des situations où le client se met inconsciemment en danger, notamment en brisant la chaîne du froid (temps de transport, température du frigo domestique, etc.), situations sur lesquelles ils pensent ne pouvoir agir</p>
<b>c) L'échange relationnel</b>	<p>- Il représente pour les gérants l'expérience directe de l'individu avec le magasin : visuel, ambiance, aspect sensoriel de la consommation</p> <p>- Majoritairement les gérants déclarent que le client en interaction avec son enseigne se fie, dans son choix alimentaire, uniquement à lui-même, car il connaît ses produits et ses marques</p> <p>- Si le client entre en interaction avec des commerciaux, lui seul décide quand il entame une véritable relation avec ces derniers</p>
<b>d) L'intégration du risque global</b>	<p>- Les gérants citent, par exemple, la composante « santé individuelle » qui concerne les problèmes spécifiques des individus, à savoir l'impact direct du produit alimentaire sur l'organisme (allergies, maladies, intolérances, présence de graisses et colorants, etc.) comme intégration d'un risque global</p> <p>- La composante de « santé globale » reflète selon eux le courant de pensée actuel de notre société. Il s'agit de l'ensemble des préoccupations nutritionnelles (manger sain et équilibré, privilégier les produits frais, bio, naturels, minimiser les calories, l'importance de l'aspect visuel comme réducteur de risque, etc.) et éthiques (respect de la nature et du personnel, développement durable, etc.). Les gérants déclarent que ceci est pris en charge par l'enseigne qui propose une ligne de produits bio et de produits éthiques et qu'au niveau de leur interface il n'y a pas d'action spécifique à réaliser.</p>

#### 4.4. Le cas des médicaments génériques

Les médicaments sont souvent montrés du doigt, comme responsables de la hausse des coûts de la santé et les génériques sont proposés en alternative. Il s'agit tout d'abord d'un substitut que rien, pour l'instant, n'oblige à vendre et à acheter. Or, cet achat se produit lors de moments particuliers de la vie, à savoir la maladie. Il est donc lié à de nombreuses peurs fondamentales telles que la douleur, voire la mort. Cet achat de médicaments est complexe, puisqu'il met en jeu une relation triangulaire, patient – pharmacien – médecin, sur laquelle vient se greffer l'influence d'autres acteurs de la santé : assurances, fabricants de médicaments et même les médias. Le tableau 4 ci-après décrit les résultats de l'analyse réalisée.

On retrouve ici encore le déni du risque de la part du pharmacien. Selon la grande majorité des personnes interrogées, il suffit d'une explication scientifique donnée aux patients. Ils semblent oublier que ces derniers ne sont, généralement pas, des scientifiques. Une autre forme de déni du risque est rencontrée chez des pharmaciens qui considèrent que le client est déjà assez informé par les médias pour savoir que le générique est identique au produit original. La prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle semble très présente, et plus la pathologie est lourde, plus les clients développent des appréhensions à acheter des génériques. Mais si le pharmacien est convaincu de pouvoir aider le client, car il dispose de preuves scientifiques de l'efficacité des génériques, certains pharmaciens ne voient pas l'intérêt de jouer ce rôle. Ils ne font alors aucune promotion pour les génériques. Ce risque fonctionnel est inséré dans l'échange relationnel avec le pharmacien. Le patient, en effet, a totalement confiance dans les produits génériques et n'éprouve aucune inquiétude à leur égard s'il développe une forte relation avec son pharmacien. Il ne perçoit pas de risque, ou n'identifie pas plus de risque qu'en consommant le médicament original. Certaines personnes peuvent également utiliser des connaissances acquises auprès de différentes sources (médias et proches dans le domaine médical), mais ceci ne constitue qu'un complément aux indications du médecin et/ou pharmacien. Seuls de rares pharmaciens, parmi les plus mûrs, parlent de la dimension d'intégration du risque global. Le patient craint le changement dans ses habitudes que la prise d'un générique va entraîner. Les pharmaciens ouverts à cette dimension notent que certains patients replacent l'achat de médicament dans le contexte global de la santé.

**Tableau 4 : Résultats de l'analyse du cas des Médicaments génériques**

<b>a) Le déni du management du risque personnel</b>	- La preuve de la similitude scientifique des deux principes actifs ne pouvant être remise en cause, le pharmacien, qui reste un scientifique avant tout, ne conçoit pas que l'on puisse avoir une quelconque crainte
<b>b) La prise en compte de la réduction de perte fonctionnelle</b>	<p>- Le risque le plus facilement identifiable par certains pharmaciens, est celui de l'efficacité réelle du générique. Certains pharmaciens conçoivent que les patients mettent en doute l'efficacité du générique par rapport à l'original ou croient au développement d'effets secondaires différents</p> <p>- Le rapport entre le prix et l'efficacité est mis en doute : l'efficacité d'un médicament bien moins cher semble suspecte</p>
<b>c) L'échange relationnel</b>	<p>- Si le patient se convainc que le générique est égal au médicament original, c'est grâce aux connaissances acquises auprès de son pharmacien et/ou de son médecin</p> <p>- Selon la gravité de la maladie, la relation sera plus forte avec le pharmacien ou avec le médecin. Ainsi, dans le cas de maladies graves, une plus grande compétence est attribuée au médecin par rapport au pharmacien pour l'utilisation ou non de médicaments génériques</p>
<b>d) L'intégration du risque global</b>	<p>- Les pharmaciens comprennent la crainte de leurs clients vis-à-vis de leurs habitudes de vie. La prise d'un nouveau médicament peut entraîner un changement dans la structuration de la journée : moment de la prise, nombre de prises, etc</p> <p>- L'importance de ce type risque augmente ou diminue en fonction de l'ouverture d'esprit du client, de son rapport à l'argent ou de sa position sur le parcours de vie, donc de son âge</p> <p>- Contexte global de la santé ressentie par les pharmaciens vis-à-vis de leurs clients : les médicaments génériques sont alors considérés comme un moyen pour que les personnes les plus pauvres et les pays en voie de développement puissent avoir accès aux médicaments ou encore des moyens de réaliser des économies au niveau national des coûts de la santé</p> <p>- Selon, les pharmaciens, certaines personnes perçoivent les firmes produisant les génériques, comme des « petites entreprises » qu'elles sont plus enclines à soutenir que les grands et puissants groupements pharmaceutiques.</p>

## 5. DISCUSSION ET VOIES A EXPLORER

Nous avons été surpris de découvrir dans l'enquête à quel point il est laborieux de faire parler les commerciaux sur le thème du risque perçu par leurs clients. Il existe manifestement un frein à admettre que le risque fasse partie de la vie quotidienne de leurs clients. Ce concept de risque vécu au quotidien par les acheteurs semble de fait bien étrange dans une tradition où les commerciaux exécutent simplement les instructions de la direction générale et où la coutume veut que l'on n'utilise pas la peur dans le dialogue commercial. D'ailleurs totalement impliqués dans une logique d'offre qui se veut la plus parfaite possible, les commerciaux pensent que des précautions objectives sont prises par leur entreprise pour éviter le risque. Un vendeur doit augmenter la motivation à acheter, mais pas réduire le risque perçu. Il ne lui est donc pas demandé d'aider son client à manager ce risque. 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. Ainsi, le déni du risque peut induire une certaine myopie chez les personnes en phase directe avec le terrain. Une étude complémentaire devrait donc cette fois s'attacher à comprendre comment peuvent communiquer les différents responsables à l'interne pour *in fine* approcher une réponse correcte au besoin de management du risque perçu par le client.

En termes d'applications managériales ce travail de recherche propose une revisite des stratégies de vente auprès des équipes commerciales. En effet, selon le type de produit, et le type de client il n'y a pas une stratégie qui doit être à chaque fois appliquée, mais une ou plusieurs. Si pour l'ordinateur personnel, le client attend des réponses de type fonctionnaliste, il ne sert à rien d'expliquer aux équipes commerciales de faire à tout prix du relationnel. Concernant les montres de luxe ou les produits alimentaires, le discours commercial devrait être accentué sur l'échange relationnel et l'intégration du risque global du client, et non pas sur la simple réduction de la perte fonctionnelle. Dans ces conditions, l'entreprise doit repenser sa manière d'border un client selon le type de produit qu'il achète et ce qu'il attend d'un commercial. La plus grande difficulté d'un directeur commercial sera d'expliquer à ses équipes que le risque zéro n'existe pas dans l'esprit du client, et que les mesures de réduction fonctionnelle ne sont pas toujours suffisantes pour réduire les risques perçus du client, il faut procéder par analyse. Notre travail soulève donc deux questions majeures auprès des directions commerciales : Comment instaurer de vrais programmes de formation adaptés à

cette dimension actuelle du risque ?, et surtout, comment conduire les équipes commerciales à ne pas nier le risque et à développer une éthique de l'écoute du client au quotidien ? En cessant de nier le risque du client, le commercial accepte un risque personnel dans son travail quotidien voire même accepte un risque potentiel pour son entreprise qui ne peut plus être vue comme garante absolue de risque zéro.

On semble loin, dans la pratique, de comprendre, de distinguer clairement et de chercher volontairement à détecter les stratégies de management du risque proposées par Bergadaà *et al.* (2005). Et même les commerciaux qui envisagent le risque que doit manager leur client ne songent, le plus souvent, qu'au risque de type fonctionnel et objectif. La proposition d'un accompagnement fondé sur un échange relationnel ou sur la prise en compte du risque global nous semble assez éloignée des tendances actuelles des entreprises. Dans la situation particulière de la vente des ordinateurs personnels, les commerciaux nient très largement le risque que peut percevoir le client, et ne sont donc pas en mesure d'y répondre. C'est ici les sites Internet qui servent de support à l'échange relationnel d'interface de communication entre le client et l'entreprise. Dans le cas des montres de luxe, ce déni du risque est surtout présent chez les jeunes commerciaux. Pour les produits d'alimentation, les gérants, qui travaillent pour la plupart depuis de très longues années pour la même enseigne, ont de la difficulté à raisonner en se plaçant du point de vue du client. Dans la pharmacie, le déni du risque par les pharmaciens est considéré par les plus seniors d'entre eux et les propriétaires de pharmacies comme une menace pour la survie de la profession, qui pourrait, à terme, être remplacée par la vente en ligne de médicaments. Il nous semble important qu'une étude qualitative complémentaire soit réalisée auprès de consommateurs afin de vérifier s'il y a ou non adéquation entre leurs besoins d'être appuyés vis-à-vis du management spécifique de ces dimensions de leur gestion du risque et l'aide que peuvent, ou veulent, apporter les commerciaux.

Si ce déni du risque que nous avons pu observer induit chez les commerciaux une inconscience des freins de la clientèle, l'absence de signaux de leur part peut empêcher les dirigeants de l'entreprise de pressentir une crise éventuelle. Ceci est d'autant plus crucial que la pression médiatique fait parfois prendre de mauvaises décisions à la direction en matière de mesures de réduction du risque potentiel. Le principe de précaution, appliqué de manière globale, ne correspond pas réellement aux besoins personnels des clients. Or, la direction de l'entreprise ne rentre pas en matière par rapport à l'acteur qu'est le client. La politique de

mise en place d'interface commerciale et leur nature repose sur une analyse concurrentielle. On raisonne en termes de parts de marché, de contrats remportés et on décide d'opter pour une stratégie relationnelle ou fonctionnelle selon ces considérations. Les études de marché réalisées en marketing ne recherchent le plus souvent que les attitudes des clients face aux produits et à leurs concurrents. C'est donc bien au niveau de l'interface commerciale, avec le terrain, qu'il faudrait agir. Il serait indispensable de réaliser une étude quantitative qui permette de vérifier dans quelle mesure les trois stratégies de réduction de risque que nous avons identifiées se distinguent chez différents segments de population et selon les types d'achat à réaliser. Cette recherche compléterait la large palette des études réalisées en marketing et que nous avons résumées dans la revue de littérature. Suite à ceci il serait possible d'envisager la création d'outils pragmatiques à usage des commerciaux.

Inscrire une recherche dans un contexte de découverte, et non de justification, nous a permis 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 infirmer des résultats antérieurs précis. Cette étude nous a permis d'explorer comment s'articule la compréhension que les commerciaux ont du management du risque personnel par le consommateur. Les trois stratégies que nous avons identifiées dans notre revue de littérature, la réduction de perte fonctionnelle, la prise en charge relationnelle et le fait d'assumer un risque global, sont diversement comprises par les commerciaux. Ainsi, il nous a semblé que plus les commerciaux étaient jeunes et moins ils appréhendaient un large spectre de stratégies de réduction du risque par le client. A contrario, dans l'enseigne alimentaire il est apparu que certains gérants, occupant depuis de très longues années leur poste avaient un discours plus proche des désirs de leur direction que de la compréhension de leurs clients. Une étude complémentaire devrait ici être réalisée en interrogeant un échantillon représentatif de commerciaux de plusieurs catégories de produits. On y perdrait en compréhension théorique, mais il serait certainement possible de vérifier l'existence de variance individuelle et de variance par catégories de produits. Les limites de cette recherche qualitative si situent donc dans l'impossibilité de généraliser des résultats. Par ailleurs, le fait d'avoir traité quatre catégories de produits (ordinateur personnel, montres de luxe, produits alimentaires, médicaments génériques) ne permet pas d'étendre ces conclusions à d'autres catégories.

Pour conclure, remarquons que marketing relationnel, le one-to-one et les outils de CRM ont d'abord été inventés pour donner à l'entreprise plus de chances de capter et conserver leurs clients. Mais ces clients ont de nouveaux besoins à prendre en considération si l'on veut développer avec eux une relation authentique. Si la première règle de l'éthique est de rechercher une relation vraie avec ses clients, partenaires commerciaux, il faut savoir écouter leurs craintes. Ainsi, faire éditer par la direction des règles en matière d'éthique est important, mais loin d'être suffisant, car il faut encore que le commercial se les approprie dans sa pratique quotidienne, dans sa relation face-à-face avec le client. Le chemin de l'éthique est long, mais cette prise de conscience d'une indispensable écoute est essentielle pour la compréhension mutuelle et pour l'instauration d'un authentique dialogue entre le personnel de l'interface entreprise-client et leur management.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Akaah I. P. et Korgaonkar P. K. (1988), A Conjoint Investigation of The Relative Importance of Risk Relievers in Direct Marketing, *Journal of Advertising Research*, 3, August-Sept, 38-44.
- Baird I. S. et Thomas H. (1985), Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking, *Academy of Management Review*, 10, 2, 230-243.
- Barnes J. G. (1994), Close to the Customer: But is it Really a Relationship?, *Journal of Marketing Management*, 10, 561-570.
- Bauer R. A. (1967), Consumer Behavior as Risk Taking, in Cox, D. F. (Ed.), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA, 23-33.
- Belk R. W., Wallendorf M., et Sherry J. F. Jr. (1988), The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey, *Journal of Consumer Research*, 16, June, 1-38.
- Bergadaà, M. (1990), The role of time in the action of the consumer, *Journal of Consumer Research*, 17, 3, 289-302.
- Bergadaà M. et Urien B. (2003), Le Consommateur et le Risque Alimentaire : des Stratégies de Réduction et d'Évitement du Risque Perçu, *Cahier de Recherche HEC Genève*, Numéro 24, 1-27.
- Bergadaà M. et Watters T. (2003), An Exploratory Comparative Study of Autonomous Physical Health Management: Seniors and Young People, *Proceedings of Academy of Marketing, Annual Conference Aston University*, Birmingham, July 8-11.
- Bergadaà M., Coraux G. et Gueroui F. (2005), The purchasing Risk : How is it managed by the consumers?, *The 32nd International Research Seminar in Marketing*, La Londe-les Maures, 7-10 juin 2005,
- Bettman J. R. (1973), Perceived Risk and its Components, *Journal of Marketing Research*, 10, May, 184-190.
- Bettman J. R. (1975), Information Integration in Consumer Risk Perception : A Comparison of Two Models of Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 60, 3, 381-385.
- Bloch P. H. et Richins M. L. (1983), A Theoretical Model for the Study of Product Importance Perceptions, *Journal of Marketing*, 47, 3, 69-81.
- Bouyssou J. (1997), *Théorie Générale du Risque*, Paris, Editions Economica.
- Brown S. (2001), *CRM, La gestion de la relation client*, Paris, Editions Village Mondial,



- Butaney G. et Wortzel L. H. (1988), Distributor Power versus Manufacturer Power: The Customer Role, *Journal of Marketing*, 52, 1, 52-63.
- Churchill, S. et Wertz, J. (1985). An introduction to phenomenology for Consumer Research: Historical, conceptual and methodological foundations, *Advances in consumer Research*, vol. 12, 550-554.
- Cox D. F. et Rich S. U. (1964), Perceived Risk and Consumer Decision-Making, The Case of Telephone Shopping, *Journal of Marketing Research*, 1, November, 32-39.
- Cox D. F. (1967), *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, D.F. Cox ed., Boston, Harvard University Press, 604-639.
- Cunningham S. (1967 a), The Major Dimensions of Perceived Risk, *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, D.F. Cox ed., Boston, Harvard University Press, 82-108.
- Cunningham S. (1967 b), Perceived Risk and Brand Loyalty, *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, D.F. Cox ed., Boston, Harvard University Press, 507-523.
- Dholakia U. M. (1997), An Investigation of the Relationship between Perceived Risk and Product Involvement, *Advances in Consumer Research*, 24, ed. Merrie Brucks et Deborah J. Macinnis, Association for Consumer Research, 159-167.
- Dholakia U. M. (2001), A motivational Process Model of Product Involvement and Consumer Risk Perception, *European Journal of Marketing*, 35, 11/12, 1340-1360.
- Dowling G. R. et Staelin R. (1994), A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity, *Journal of Consumer Research*, 21, 1, 119-134.
- Dutta S., Kwan S. et Segev A. (1997), Transforming Business in the Marketplace: Strategic Marketing and Customer Relationship, *Working Paper, Haas School of Business*.
- Dutta S. et Segev A. (1999), Business Transformation on the Internet, *Working Paper, Haas School of Business*.
- Dwyer F. R., Schurr P. H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Fischler C. (1990), *L'Omnivore*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Fischler C. (1994), Editorial : Magie, Charmes et Aliments, in Fischler et al., *Manger magique. Aliments sorcières, croyances comestibles, autrement*. Collection Mutations/Mangeurs, 146, Paris, 10-19.
- Gaillard J.-M. (1997), *Marketing et gestion de la RetD*, Paris, Economica.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Glaser, B. et Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New-York : Aldine de Gruyter.
- Glazer R. R. H. (1991), Marketing in Information - Intensive Environments: Strategic Implications of Knowledge as an Asset, *Journal of Marketing*, 55, 4, 1-19.
- Greenberg J., Solomon S., Pyszczynski T., Rosenblatt A., Burling J., Lyon D., Simon L. et Pinel E. (1992), Why Do People Need Self-Esteem ? Converging Evidence that Self Esteem Serves an Anxiety-Buffering Function, *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 913-922.
- Jacoby J. et Kaplan L. B. (1972), The Components of Perceived Risk, *Advances in Consumer Research*, 11, 1, 287-291.
- Kaplan L. B., Jacoby J. et Szybillo G. J. (1974), Components of Perceived Risk in Product Purchase : A Cross-Validation, *Journal of Applied Psychology*, 59, 3, 287-291.
- Laurent G. et Kapferer J.N. (1985), Measuring Consumer Involvement Profiles, *Journal of Marketing Research*, 22, 1, 41-53.
- Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- Locander W. B. et Hermann P. W. (1979), The Effect of Self-Confidence and Anxiety on Information Seeking in Consumer Risk Reduction, *Journal of Marketing Research*, 16, 268-274.
- Mermet G. (1997), *Tendances 1998, les nouveaux consommateurs*, Paris, Larousse.
- Mitchell V-W. et Boustani P. (1993), Market Development using New Products and New Customers : a Role of Perceived Risk, *European Journal of Marketing*, 27, 2, 17-32.
- Mitchell V-W. et Boustani P. (1994), A Preliminary Investigation into Pre- and Post-purchase Risk Perception and Reduction, *European Journal of Marketing*, 28, 1, 56-71.
- Moorman C. et Rust R. T. (1999), The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 4, Special Issue, 180-197.
- Olson J. C. (1977), Price As an Informational Cue: Effects on Product Evaluations, in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, eds. A. G. Woodside, J. N. Sheth and P. D. Bennett, New York: American Elsevier, 267-286.
- Pels J. (1999), Exchange Relationships in Consumer Markets ?, *European Journal of Marketing*, 33, 1/2, 19-37.
- Peterson R. A. (1995), Relationship Marketing and the Consumer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 278-281.
- Pras B. et Summers J. O. (1978), Perceived Risk and Composition Models for Multiattribute Decisions, *Journal of Marketing Research*, 15, 3 , 429-437.

- Rochefort R. (1997), *Le consommateur entrepreneur*, Paris, Odile Jacob.
- Roselius T. (1971), Consumer Rankings of Risk Reduction Methods, *Journal of Marketing*, 35, 56-61.
- Rosnay (de) J. (1998), Une vision du futur: la co-évolution entre technologie et société, *Sociétés, Revue des sciences humaines et sociales*, 59, 21-32.
- Rundmo T. (2001), Employee images of risk, *Journal of Risk Research*, 4, 393-404.
- Sheth J. N. et Parvatiyar A. (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-271.
- Shimp T. A. et Bearden W. O. (1982), Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumer's Risk Perceptions, *Journal of Consumer Research*, 9, 1, 38-46.
- Sitkin S. B. et Pablo A. L. (1992), Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *Academy of Management Review*, 17, 1, 9-38.
- Solomon S., Greenber J. et Pyszczynski T. (1991), A Terror Management Theory of Social Behavior: The Psychological Functions of Self-Esteem and Cultural Worldviews. In Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 93-159.
- Sweeney J. C., Soutar G. N., Johnson L. W. (1999), The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship : A Study in a Retail Environment, *Journal of Retailing*, 75, 1, 77-105.
- Taylor J. W. (1974), The Role of Risk in Consumer Behavior, *Journal of Marketing*, 38, 2, 54-60.
- Volle P. (1995), Le Concept de Risque Perçu en psychologie du Consommateur : Antécédents et Statut Théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 1, 39-56.
- Venkatraman M. P. (1989), Involvement and Risk, *Psychology and Marketing*, 6, 3, 229-247.
- Wolfe D. B. (1998), Developmental Relationship Marketing (Connecting Messages with Mind: an Empathetic Marketing System), *Journal of Consumer Marketing*, 15, 5, 449-467.