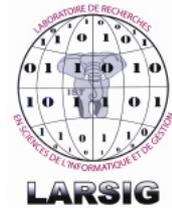


# Relation B to C pendant une crise sanitaire : antagonisme des proximités

INDJENDJE NDALA, Pierre Daniel

LARSIG (Laboratoire de Recherche en Sciences Informatique et de Gestion)



[pindjendje@yahoo.fr](mailto:pindjendje@yahoo.fr)

## Résumé :

---

La crise sanitaire comme la covid-19 a bouleversé la relation de proximité habituelle B to C, désormais distante pour se protéger. Les pratiques de la distanciation physique, du lavage des mains, du port du masque et de l'utilisation des TIC, permettent de revisiter cette relation. L'objectif de ce papier est de montrer qu'il existe des antagonismes, induits par les pratiques, du port du masque et de l'utilisation des TIC respectivement, entre la proximité physique et les proximités virtuelle, sociale, psychologique et émotionnelle et, entre la proximité virtuelle et les proximités physique, sociale, psychologique et émotionnelle. Notre méthodologie est quantitative basée sur des données de 160 clients interrogées aléatoirement par un questionnaire à Libreville et Owendo au Gabon. La modélisation par régression binaire Logit à l'aide du logiciel Eviews, nous a permis d'obtenir les résultats suivants : quelle que soit la pratique utilisée, il y a une opposition entre les proximités physique-sociale et virtuelle-sociale. En outre, la pratique du port du masque oppose la proximité physique aux proximités, virtuelle, psychologique et émotionnelle tandis que la pratique des TIC, les concilie. Nous obtenons un résultat par sérendipité indiquant que le port du masque, oppose la proximité physique en B to C à la proximité physique en C to C.

**Mots-clés :** Relation B to C, Crise sanitaire, Port du masque, Utilisation des TIC, Proximités

---

# **Relation B to C pendant une crise sanitaire : antagonisme des proximités**

## **INTRODUCTION**

Pendant une crise sanitaire respiratoire comme la Covid-19, les relations de proximité habituelles client-entreprise sont revisitées par les pratiques de la distanciation sociale, de la distanciation physique, du port du masque, de l'utilisation du gel des mains et de l'utilisation des TIC. « Ces périodes de confinement, de reprise progressive et de re-confinement même si elles sont vécues différemment, touchent émotionnellement les personnes. Cette situation inédite demande aux managers de mobiliser encore davantage leurs compétences émotionnelles et de développer une relation de confiance » (Frimousse et Peretti, 2020, p.107). « Si en 2012, 95% des sollicitations passaient par le téléphone, aujourd'hui la donne a changé [...] 55% proviennent maintenant de canaux digitaux comme les « sms » ou les « e-mails<sup>1</sup> ». C'est un gage de l'amélioration de l'expérience client, une des plus grandes problématiques de la relation client à l'heure actuelle. L'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), facilite la relation client. Les équipes virtuelles voient ainsi leur importance et leur nombre croître considérablement (Gibson et Gibbs, 2006). Bergadaà et Laaroussi (2001) indiquent que la relation liant producteur et consommateur ne se base pas exclusivement sur un échange commercial du fait de la généralisation de l'usage des TIC. La proximité est un indicateur stratégique déterminant dans la gestion de la relation client notamment entre le client et l'entreprise. Il y a plus de quatre décennies que les chercheurs en gestion s'interrogent sur la notion de proximité (Kadushin, 1962 ; Loewen, 1969 ; Knight et Bair, 1970 ; Mc Allister, 1995 ; Laut, 1998 ; Mayoukou et Ruffini, 1998 ; Bergadaà et

---

<sup>1</sup> Quand l'évolution des ntic affecte la relation client <https://aide-creation-entreprise.info/quand-l-evolution-des-ntic-affecte> consulte le 11 juillet 2022 à 15h22.

Laaroussi, 2001 ; Beardsley et *al.*, 2003 ; Heinz et *al.*, 2003 ; Dampérat, 2006 ; Bergadaà et Del Bucchia, 2009 ; Gomez et *al.*, 2011 ; Kane et Sall, 2013 ; Audigier, 2014 ; Audigier et *al.*, 2016 ; Labbé-Pinlon et *al.*, 2016 ; Frimousse et Peretti, 2020 ; Alaoui et Cova, 2021). Les (NTIC) viennent remettre ce sujet au goût du jour. L'univers marchand est un lieu d'échange et de rencontres sociales où la relation commerciale qui conduit à la sensation de proximité, mérite d'être étudiée et éclairée (Laut, 1998, p.94). En ce qui nous concerne, nous étudions la proximité en temps de crise. Nous focalisons notre attention sur les commerces de proximité ou les magasins qui proposent des produits de consommation courante. Nous considérons aussi tous les espaces virtuels ou digitaux pouvant être sollicités par internet, sms, toutes les plates-formes digitales qui proposent des produits et services en ligne et qui gèrent la relation client à distance. Les outils utilisés sont capables de reproduire les mêmes caractéristiques de la proximité physique vécue de l'entreprise (Pozza et Texier, 2017, p.155). La proximité est utilisée dans le monde des affaires comme une stratégie car elle porte en elle des vertus. Il est montré que les effets positifs des proximités conduisent à l'émergence des relations B to C de confiance. Cependant, il est également montré qu'une trop forte proximité notamment cognitive (Broekel et Boschma, 2012) peut réduire la capacité d'innovation des firmes lorsque les bases de connaissances des différents acteurs sont trop similaires (Nooteboom et *al.*, 2007). Ce qui montre que la proximité peut porter des germes du vice.

Le concept de proximité se base fortement sur l'élément humain, qui reste central dans la relation client (Pozza et Texier, 2017, p.154). Il existe une nouvelle relation à distance mais de proximité entre l'entreprise et les clients (Pozza et Texier, 2017, p.155). La comparaison des notions de distance et de proximité offre une vision pertinente de la relation qui oppose ces deux principes pour circonscrire les différents espaces de rencontre et comprendre leur organisation (Laut, 1998, p.99), en plus forte raison, en période de crise sanitaire. Nous nous posons alors la question « quels sont les effets des pratiques induites par une crise sanitaire sur

la relation de proximité B to C ? En d'autres termes, nous cherchons à expliquer si certaines pratiques induites par une crise sanitaire respiratoire, entre autres, le port du masque et l'utilisation des TIC éloignent ou rapprochent le client de l'entreprise commerciale. L'objectif de ce papier est de montrer qu'en temps de crise sanitaire qui touche aux voies respiratoires, dans la relation B to C, la proximité physique peut s'opposer ou s'accorder aux proximités virtuelle, psychologique, sociale et émotionnelle d'une part, et la proximité virtuelle peut s'opposer ou s'accorder à ces mêmes proximités, d'autre part.

Nous abordons la crise selon une approche processuelle dans son incubation, sa « dynamique de développement » (Forgues, 1996) et sa fin. Nous adoptons une posture de centre de crise dans les phases de crise suivantes, remise en cause, l'équilibre/changement et la post-crise. Car nous sommes davantage dans l'optique de prévention et de capitalisation et d'apprentissage. Il s'agit de développer les capacités pour réagir face aux nouvelles crises en se basant sur les expériences passées (Baum et Dahlin, 2007).

Le canevas que nous adoptons pour répondre à la question de recherche présente le cadre conceptuel suivi de l'approche méthodologique puis de la présentation des résultats enfin nous présentons la discussion des résultats et les apports managériaux de la recherche avant de conclure.

## **1. CADRE CONCEPTUEL**

Nous présentons la relation B to C dans le contexte d'une crise sanitaire respiratoire puis la notion de proximité entre le client et l'entreprise pour finir avec les hypothèses de recherche et le cadre d'analyse.

### **1.1. Relation B to C pendant une crise sanitaire respiratoire : port du masque et utilisation de TIC**

La gestion de la relation client est un outil d'aide mis à la disposition des entreprises pour créer une relation durable et profonde avec leurs clients et se considérer « proches » d'eux (Khalil et Khalife, 2015). Cela permet d'instaurer des relations de confiance et de développer des relations de proximité avec ces clients, ce qui renforce la fidélisation (Khalil et Khalife, 2015). Le contexte de la crise sanitaire vient accélérer la mise en œuvre de la relation client à distance pour éviter le risque de contamination. En effet, cette pandémie est venue changer les attitudes et les comportements du client par rapport à l'entreprise. La pratique de la distanciation sociale, verbatim abusivement utilisé à la place de distanciation physique, l'utilisation du gel des mains, le port du masque et l'utilisation des TIC permettent de rendre la relation client-entreprise possible. Tournebise (2020) soutenait en pleine crise qu'en attendant que les remèdes soient trouvés, il était vital d'adopter des pratiques tels que les gestes barrières, le port du masque, observance de la « distanciation sociale », le lavage des mains pour éviter les contaminations massives. Cependant, le client doit être au cœur de la stratégie. Une nouveauté est la gestion de la relation client mobile qui est en relation en présentiel en même temps qu'il est connecté au serveur central de l'entreprise. Le temps de l'écoute, la satisfaction des clients, la motivation des employés et le développement du degré d'appartenance à l'entreprise véhiculent une image très positive qui donne confiance aux prospects. Une relation B to C est basée sur une relative proximité du client par rapport à l'entreprise. Le management post-crise est un bon alibi pour goupiller la proximité (Bley, 2020). L'expression « de proximité » se dit d'un magasin de vente au détail fréquenté par une clientèle résidant à une faible distance ; au sens figuré, la proximité fait référence au contact des réalités locales, proche des préoccupations quotidiennes (Larousse). La crise sanitaire vient créer une ambiance de méfiance, de crainte et de prudence par rapport au risque de contamination massives. Il faut s'éloigner les uns des autres pour éviter

d'être un cas contact qui propage et qui transmette le virus. Le contexte des affaires est bousculé. La relation client-entreprise n'est plus fluide comme avant. Caractérisée par le confinement, la distanciation sociale et autres mesures barrières, la crise sanitaire met les organisations à l'épreuve des TIC dans un système mondialisé (Traoré, 2020). L'auteur ajoute que cela donne un certain crédit aux rencontres virtuelles dans les entreprises. Les entreprises mettent à la disposition des clients du gel pour nettoyer les mains, le port du masque ou son contrôle. D'autres entreprises plus nanties et digitalisées, maintiennent la relation client à distance. Les TIC jouent un rôle très important dans le développement de ces échanges, qui se sont déplacés de la transaction vers des aspects relationnels et continus, en permettant des interactions entre un client et une entreprise (Audigier et *al.*, 2016). Ces clients doivent également prendre des précautions afin de rendre la proximité physique de la relation client-entreprise, possibles notamment, par la pratique du port du masque. La pratique des TIC permet également de rendre la proximité virtuelle de la relation client-entreprise, possible. Ardisson (2020) soutient que la communication virtuelle est devenue importante, y compris dans les lieux de production. Le client continue toujours de se sentir proche virtuellement de l'entreprise même s'il en est éloigné physiquement. Cette relation client-entreprise n'est donc pas interrompue. La pratique du port du masque quant à elle, permet que le client distant physiquement, se rapproche physiquement de l'entreprise ou d'autres clients sans risque de contaminer les autres, même si une barrière psychologique et émotionnelle demeure dans l'esprit des acteurs dans cet espace public et commun.

## **1.2. Proximités physique et virtuelle : comparaisons avec les autres proximités**

La notion de proximité est stratégique dans la gestion de la relation client. Elle est considérée comme l'opposée de la distance. D'après Talbot (2015), l'approche par la proximité est plus une heuristique qu'une théorie. Il s'agit dans notre contexte, de la proximité B to C ou client-

entreprise. Nous distinguons plusieurs types de proximité notamment la proximité psychologique, la proximité sociale, la proximité émotionnelle, la proximité physique et la proximité virtuelle. Ce sont ces proximités qui nous intéressent dans ce papier. Pozza et Texier (2017, p.147) notent que dans un monde en forte évolution, la relation client du futur sera à distance. Nous sommes en droit de nous demander laquelle des distances s'agit-il ? Dans cette recherche, nous focalisons notre attention sur son corolaire la notion de proximité. Car distance et proximité sont les deux faces d'une même pièce. La proximité traduit un état relationnel qui manifeste un besoin de rapprochement (Laut, 1998, p.94). L'auteur souligne que la proximité est un état et un ressenti. Il postule qu'il n'existe pas de proximité mais des ressentis de proximité qui diffèrent en fonction des individus et de leurs diverses appartenances. Les expériences menées en grande surface et en télé-achat montrent qu'il n'existe pas une proximité mais des proximités (Laut, 1998, p.100). Nous développons successivement les différentes proximités pour mieux les cerner, dans un esprit de comparer les proximités physique et virtuelle aux autres.

*-La proximité psychologique* est la perception psychologique et subjective d'un individu de la proximité d'un objet ou d'une personne qui peut, ne pas être physiquement présent (Pozza et Texier, 2017, p.143). Hamilton (2015) définit la proximité psychologique comme l'écart entre le présent et l'avenir, ou l'idée que nous nous faisons de quelque chose et l'expérience que nous en avons. L'auteur soutient l'idée selon laquelle lorsque la proximité psychologique est faible, nous avons tendance à penser en des termes plus abstraits, en nous concentrant sur une vision d'ensemble. A l'inverse, lorsque la proximité psychologique est grande, notre pensée est plus concrète, nous nous concentrons sur les détails et la façon dont nous les utiliserons. Alaoui et Cova (2021) soulignent en effet, que les consommateurs changent leur niveau de construction, allant de l'abstrait au concret, lorsqu'ils ne ressentent pas la proximité psychologique. Participer à maintenir un sentiment d'appartenance à l'entreprise est une forme de proximité

psychologique. Mc Allister (1995) mobilise la proximité psychologique et la fréquence des interactions dans les relations d'échange qui favorisent le partage d'interprétations communes. Nous ne prenons pas en compte la dimension sociale, ni spatiale de la proximité psychologique dans ce papier.

*-La proximité sociale* se définit comme « se sentir proche de quelqu'un » (Trope et Liberman, 2010), comme la proximité et la similarité entre le « soi » et les « autres » (Pronin, 2008), comme la similarité entre les personnes qui font partie de notre entourage, comme la similitude ressentie avec les autres (Liviatan et al., 2008). La proximité sociale se définit par les relations économiques entre acteurs, insérés dans des relations sociales (Granovetter, 1985). Selon Dampérat (2006, p.122), la proximité sociale correspond à l'appréciation personnelle du client à l'égard de la dimension sociale des échanges qui se caractérise par un important contenu affectif. La proximité sociale est mise en évidence par le caractère plus ou moins agréable des relations (Dampérat, 2006, p.122) et concerne le jugement du client sur le fait que le personnel en contact est sympathique et plaisant. Elle est différente de la proximité physique comme le propose Tournebise (2020).

*-La proximité émotionnelle* : Frijda (1986) définit les émotions comme « des tendances pour établir, maintenir, ou interrompre une relation avec l'environnement [ . . . ] les émotions peuvent être définies comme empressement à l'action en réponse aux urgences ou interruptions ». Nous pouvons citer la surprise, la colère, la joie, le dégoût et la peur (Izard, 1977 ; Plutchik, 1980 ; Ekman ; 1992). Pour Plutchik (1980), la confiance et la méfiance sont également des émotions antagonistes. Les émotions sont de plus en plus utilisées dans le champ du marketing plus précisément dans le marketing sensoriel. Le client est approché aussi par ses émotions pour déclencher les achats ou réagir à une publicité etc. Le concept de proximité émotionnelle se rapporte au « sentiment ressenti par un individu d'être proche de l'une ou l'autre personne » (Mencl et May, 2009, p.206). La proximité émotionnelle permet d'expliquer la proximité

relationnelle sur la base de l'attachement et de l'engagement affectif à l'égard de la marque (Valette-Florence, 2012, p.32). Nous définissons l'éloignement émotionnel « quand les relations se refroidissent, nous voyons souvent émerger les comportements les plus répréhensibles. Il y a des personnes qui, après l'éloignement émotionnel, disparaissent physiquement [...]. Ce froid qui se met en place lorsqu'une relation d'amitié touche à sa fin » (Sabater, 2021).

-*La proximité physique* est une conception subjective de l'espace « égocentrée ». Dans cette perspective, un monde centré sur Moi ne se peuple d'êtres et d'événements qu'à la mesure de ma perception. La proxémique est l'importance des êtres, des choses et des événements y diminuant nécessairement avec la distance à mesure que décroît leur perception elle-même (Moles et Rohmer, 1978). La loi postule que « ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être. » Nous rapprochons la proximité physique à la proximité géographique et spatiale. La proximité est aussi « la capacité à accueillir le client quand il le souhaite et de la manière qu'il le souhaite, le rencontrer physiquement face-à-face et, cette relation physique implique une présence, nécessitant que le client se déplace » (Pozza et Texier, 2017, p.150). Gomez et *al.* (2011) soulignent que la mise à distance crée de la proximité virtuelle qui imite la proximité physique et que l'Internet ne modifie pas radicalement les modes d'échanges.

- **H<sub>1</sub>** : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité virtuelle. »

Cela peut s'expliquer par le client qui se rapproche physiquement du magasin en portant un masque pour effectuer ses achats, qui n'a pas besoin de le faire en ligne ou à distance. Cela peut s'expliquer également par le client qui est fidèle et qui a ses habitudes de fréquenter assidument et physiquement son magasin de proximité. Il a développé la culture du présentéisme de

Scaillerez et Tremblay (2016) que nous adaptons dans le cas client-entreprise. Dans notre contexte et dans la relation client, l'entreprise peut redouter l'attrition ou perdre le contrôle sur ses clients du fait de la crise sanitaire, qui achètent désormais en ligne et ne fréquentent plus assidument les magasins en présentiel. Nous reprenons l'idée selon laquelle « on ne gère bien sa clientèle que de près. » Nous adaptons l'approche de Scaillerez et Tremblay (2016) à notre contexte B to C, qui notent que les managers sont réticents pour le télétravail car ils redoutent de perdre le contrôle sur leurs employés travaillant à distance et qu'ils ne seraient pas aussi investis qu'en présentiel sur site. Ainsi la proximité physique s'oppose à la proximité virtuelle.

- **H<sub>2</sub>** : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité sociale. »

Cela peut s'expliquer par le fait que le client en portant le masque va physiquement dans le magasin en se rapprochant de lui mais il s'éloigne de ses proches socialement qui restent à la maison. Kane et Sall (2013) dans le contexte des tailleurs de Sandaga qui partagent un espace spécialisé, rapprochent la proximité physique et la proximité sociale dans le cadre de la sous-traitance, un tailleur confie le travail à un autre tailleur. Le relationnel est caractérisé par une orientation vers la proximité et son degré de proximité est fonction de l'intensité des liens structurels et sociaux (Möller et Wilson, 1995). La proximité sociale s'accorde dans ce cas, à la proximité physique. Cependant, Tournebise (2020) soutient que la réduction de la proximité physique semble au contraire produire un rapprochement social. L'auteur argue du fait que ne pouvant vivre la proximité physique, la proximité sociale de certains en a été exacerbée, entre autres par la distribution de repas, la distribution de denrées agricoles et de fleurs, les concerts en plein air etc. Les travaux de Bourdieu (1979) considèrent que la proximité physique, par la fréquentation des mêmes espaces, fortifie les liens sociaux ou la proximité sociale.

- **H3** : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité psychologique. »

Cela peut s'expliquer par la confiance que le client ressentirait par rapport à la protection contre la contamination, des autres clients portant le masque supposés non contagieux. Cela s'explique également par l'attachement ou la fidélité du client à l'entreprise. Paradoxalement, cela s'expliquerait par la méfiance ou la tendance à la répulsion du client, par rapport à la contamination par les autres clients portant le masque mais qui sont perçus comme potentiellement cas asymptomatique ou portant le virus sans faire la maladie. Canivenc et Cahier (2021, p.127) soutiennent que : « si la proximité psychologique peut compenser la distance géographique, la proximité physique et la fréquentation d'un territoire commun restent de puissants leviers pour créer du lien social. » Cependant, dès lors qu'il a été établi, ce lien peut persister au travers des échanges virtuels » Kane et Sall (2013) rapprochent également la proximité psychologique, la proximité sociale et la proximité physique dans le cadre de la solidarité, les tailleurs co-investissent et partagent les ressources.

- **H4** : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité émotionnelle. »

Cela peut s'expliquer par le client qui se rapproche du magasin pour effectuer ses achats en présentiel mais, qui exprime de la méfiance face à d'autres clients pour éviter de prendre le risque d'être contaminé dans le magasin. Williamson (1993) soutient que la proximité physique est un élément clé dans le développement de la confiance et cette dernière rime avec la proximité physique (Dupuy et Torre, 1998 ; Hérault-Fournier *et al.*, 2012).

Elle développe la dimension cognitive de la confiance (Mériade *et al.*, 2018). D'après Hérault-Fournier *et al.* (2014), la proximité perçue par les consommateurs influence de façon positive la confiance en vente directe. Cependant, la proximité physique peut générer des

conflits de voisinage (Mériade et *al.*, 2018), entraînant un éloignement émotionnel et physique entre voisins. Jawadi (2013) affirme que le contexte de télétravail inhibe l'émergence et le développement de la confiance. Ceci serait dû à l'utilisation inévitable des TIC qui éliminent les interactions face à face, la proximité physique, les indices non verbaux et les expressions faciales qui contribuent au développement des relations.

Cette proximité génère de la confiance et l'engagement affectif du consommateur (Pozza et Texier, 2017, p.149), notamment dans le cas de la fidélisation. A contrario, la distance, peut générer de la méfiance et du désengagement notamment dans le cas de l'attrition. Nous voyons que la proximité physique est nécessaire au développement de la proximité émotionnelle par la confiance (Simon, 2007) ou l'éloignement émotionnel par, la méfiance.

*La proximité virtuelle* est liée à l'interaction à distance, sans déplacement, via les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Bourdeau-Lepage et Huriot, 2009). Dans le contexte actuel de digitalisation des entreprises, la relation B to C est en pleine mutation et repose de plus en plus sur des canaux d'échange à distance (Pozza et Texier, 2017, p.145). Ces mêmes auteurs soutiennent que la clé d'une relation à distance client-entreprise performante réside dans la proximité perçue avec l'entreprise c'est-à-dire que le client doit percevoir l'entreprise comme « proche », même s'il est physiquement distant même si l'échange se réalise par le biais d'outils digitaux comme le téléphone, l'email, les outils digitaux plus récents tchat, visioconférence, Twitter, Whattapp, tik-tok et Facebook (Pozza et Texier, 2017, pp.142, 154). Le service clientèle d'une entreprise qui développe sa clientèle, est plus apte à répondre sur les différentes attentes des clients car il en est le plus proche (Aoun, 2015). Pozza et Texier (2017) montrent que la proximité avec le management, est pré-requise à la proximité avec le client. Pozza et Texier (2017, p.154) identifient plusieurs raisons pour construire paradoxalement une proximité, véhiculée par une relation à distance B to C, notamment la familiarité, le sens du

service, la capacité d'écoute, la connaissance client, l'empathie, la bienveillance, la pro-activité, la rapidité, l'instantanéité. Dans la relation client-entreprise ou le trajet aller-retour domicile-magasin effectué par le client, le sédentarise à la maison avec sa famille, où il achète à distance et effectue ses tâches à domicile. Jézégou (2018, p.205) dans le contexte d'e-formation, soutient que la présence des apprenants et du formateur dans l'espace numérique, favorise la proximité virtuelle entre eux, constituant ainsi une communauté d'apprentissage en ligne. L'auteur note que l'assimilation du virtuel au numérique est contestable.

- **H<sub>5</sub>** : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise mais réduit la proximité physique. »

L'opposition entre ces deux proximités est naturelle. Elle peut s'expliquer par la satisfaction, l'attachement et la fidélité du client et par sa crainte d'être contaminé par le virus, s'il est présent physiquement dans un magasin et qu'il effectue ses achats. Il préférerait ne pas se déplacer physiquement vers l'entreprise et rester à domicile, d'une part, et par l'accessibilité et la rapidité des outils de TIC qui lui facilite les mêmes achats en ligne, d'autre part. Les clients à l'unisson déclarent de ne pas avoir du temps pour se rendre en agence (Pozza et Texier, 2017, p.154). Ils effectuent des achats à distance ou en ligne.

- **H<sub>6</sub>** : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise mais réduit la proximité psychologique. »

Cela peut s'expliquer par le client qui contacte l'entreprise à distance et que le client se méfie et il est prudent pour ne pas se rapprocher et être contaminé. La méfiance peut être perçue comme une distance psychologique. En mode télétravail, c'est-à-dire que la proximité virtuelle diminue, gestionnaires et employés sont physiquement et psychologiquement éloignés les uns des autres et de tout ce que l'environnement de travail englobe, soit les espaces communs, les

collègues, les valeurs partagées et les interactions informelles (Taskin, 2006). Les perceptions d'immersion psychologique ressentie par l'utilisateur au sein d'environnements dits « virtuels » (Jézégou, 2018, p.206), rapprochent les proximités psychologique et virtuelle. Les achats numériques, (symbolisant la proximité virtuelle) peuvent refléter un degré élevé d'incertitude ainsi réduire la proximité psychologique en diminuant la confiance du consommateur au fournisseur (Alaoui et Cova, 2021).

- **H7** : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise et augmente la proximité sociale. »

Cela peut s'expliquer par le client qui se rapproche de l'entreprise par une commande à distance et le client reste à la maison à côté de ses proches parents et amis car il ne se déplace pas. Marcotte (2020) souligne que le travail ne se limite pas à la réalisation de tâches mais il s'agit également d'un tissu social car certains collaborateurs vivent très mal la solitude. Les contraintes liées à la pandémie, induisant le télétravail, mais aussi, de la santé sociale des entreprises qui doivent compter sur le plein engagement de leurs troupes pour la survie de celles-ci (Marcotte, 2020).

Tournebise (2020) argue du fait que « les différents logiciels de visioconférence permettent d'avoir le son et l'image de nos proches « lointains » sur nos écrans. Jézégou (2018) soutient que l'environnement soutenu par des infrastructures et logiciels informatiques connectés en réseau est un lieu d'interactions sociales constitutives d'un commun.

- **H8** : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise et augmente la proximité émotionnelle. »

Cela peut s'expliquer par le client qui se rapproche de l'entreprise en achetant à distance et il a confiance car il ne se déplace pas donc il n'est pas exposé au risque de contamination par contact

enfin, il a confiance en ce mode d'achat à distance. Canivenc et Cahier (2021, p.128) indiquent qu'« une fausse proximité consisterait à forcer la rencontre, virtuelle ou réelle, pour dire « qu'on se voit », donc « qu'on maintient le lien ». La proximité respectueuse s'établit [...] pour recréer la proximité émotionnelle perdue. » Dans le contexte du télétravail, le salarié n'a plus l'opportunité d'exprimer son ressenti ou ses émotions (Casa et Dupont, 2021, p.4). Il est alors privé de ces interactions « à caractère sensoriel », provoquant progressivement un éloignement émotionnel et relationnel (Ollivier, 2017) et donc, des risques d'isolement.

Il s'agit du sentiment d'être « coupé des autres et de ne pas voir ses besoins de soutien et de compréhension, rencontrés » (Golden et *al.*, 2008). Stevens (2009, p.235) soutient que la proximité émotionnelle contribue à une implication forte des acteurs. Nous rapprochons, dans ce papier, les émotions confiance, méfiance et peur à la proximité émotionnelle. La confiance dans une relation rapproche tandis que, la méfiance et la peur, éloignent.

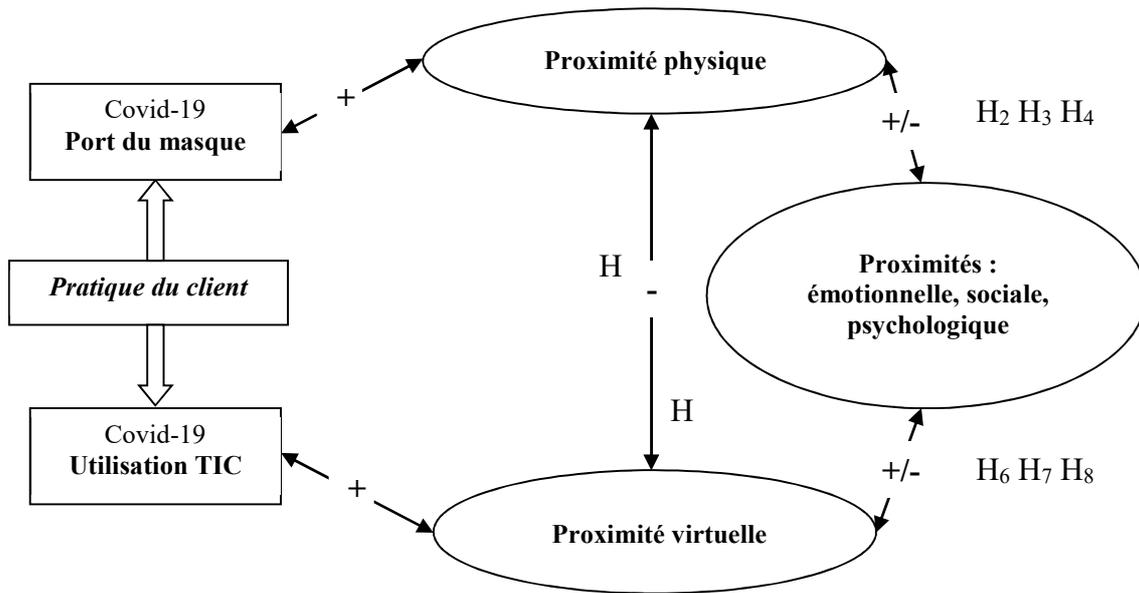
Nous sommes alors en droit de nous interroger « une crise sanitaire respiratoire induisant, entre autres, de nouvelles pratiques, le port du masque et l'utilisation de TIC, crée-t-elle des liens antagonistes ou conciliateurs entre proximités ? »

Nous retenons de ce qui précède que le port du masque et l'utilisation des TIC introduisent un paradoxe dans les proximités où le client est éloigné physiquement de l'entreprise mais, reste proche virtuellement par les TIC ou bien il est proche physiquement de l'entreprise par le port du masque mais demeure éloigné de l'entreprise par la barrière psychologique créée par le masque. Cette approche paradoxale des proximités induit le modèle conceptuel ci-après.

### **1.3. Modèle des proximités dans la relation B to C : cadre d'analyse**

Le paradoxe que nous relevons *supra*, nous permet de proposer un modèle d'analyse sous-tendu par les hypothèses précédentes que nous testerons plus loin dans ce travail.

**Figure 1 : Cadre d'analyse de la recherche sur les proximités dans la relation B to C**



Source : Auteur 2023

## 2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Nous présentons notre approche méthodologique, les données utilisées et les techniques de traitement des données.

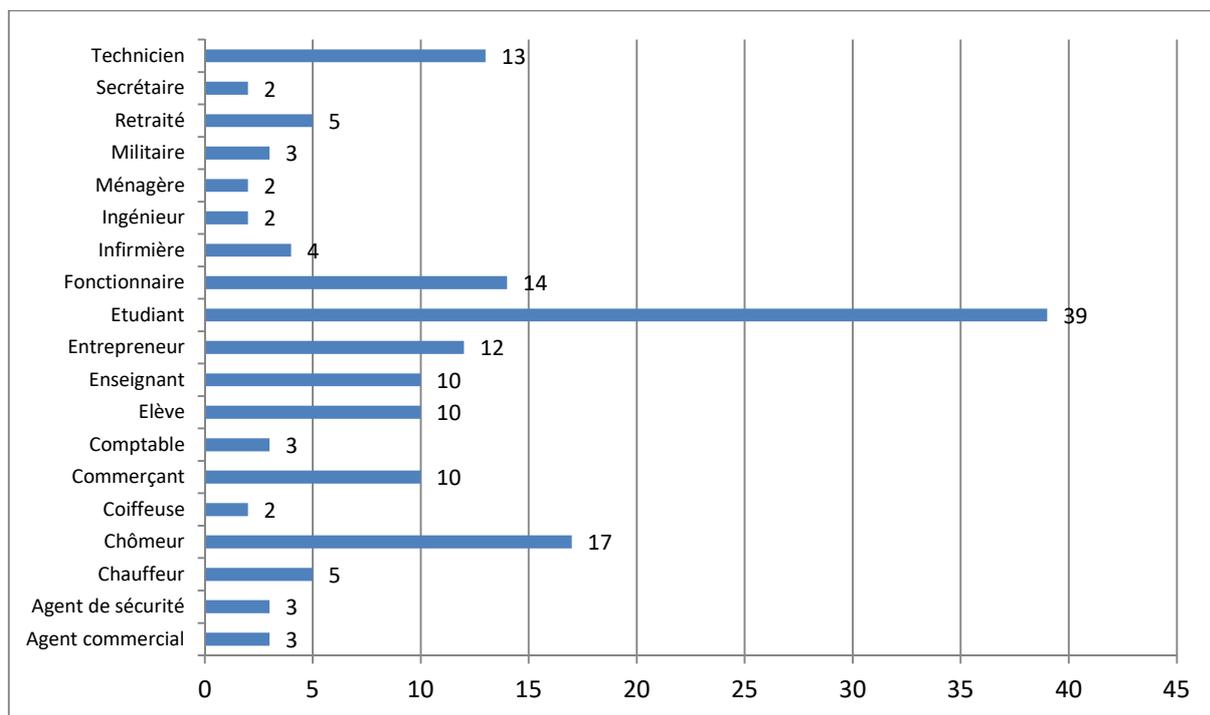
### 2.1. Approche méthodologie de la recherche

La relation B to C durant une crise sanitaire favorise des nouveautés dans les attitudes et les comportements des clients et des entreprises. Les pratiques d'utilisation des TIC et du port du masque viennent bouleverser les comportements des clients, des entreprises et leurs relations habituelles dans sa dimension proximité. Ces nouveautés nous poussent à tester les effets de ces pratiques sur les proximités entre le client et l'entreprise. Notre approche méthodologique est quantitative. En effet, nous abordons cette recherche pour faire ressortir les effets du port du masque et de l'utilisation des TIC sur les proximités client-entreprise. Nous nous basons sur les travaux de la littérature pour isoler les variables nécessaires à notre démarche. Nous déduisons des hypothèses de recherche que nous éprouvons par les données empiriques.

## 2.2. Données de la recherche

Notre objectif est de cerner les proximités dans la relation B to C pour extraire les effets du port du masque et de l'utilisation de TIC pendant une crise sanitaire, sur la perception des proximités de la relation client-entreprise. Nous avons administré un questionnaire de 21 questions dont 13 fermées et 8 ouvertes aléatoirement, à 160 personnes dans les rues des communes de Libreville et d'Owendo, dont 50 individus en auto-administration et 110 en face à face. Nous interrogeons leurs perceptions sur leurs proximités dans la relation à l'entreprise, du fait du port du masque ou de l'utilisation de TIC pendant la crise. Les choix de ces deux communes est dû au fait qu'elles concentrent les plus grands nombre d'entreprises du Gabon notamment les commerces de proximité. Nous résumons les réponses des 160 informateurs dans la figure 1 et le tableau 1 ci-après.

**Figure 2 : Qualité des répondants**



**Source** : Auteur 2023, graphique issu des données du terrain, traitées avec le logiciel Excel.

**Tableau 1 : Synthèse des réponses aux questions de 160 informateurs**

Réponses	%
Individus vaccinés	40
Individus ayant fait la maladie pendant la crise sanitaire	21
Individus des cas asymptomatiques	14
Individus ayant fait des courses dans un magasin pendant la crise sanitaire	87
Individus ayant fait des courses en présentiel dans un magasin de proximité pendant la crise sanitaire	60
Individus ayant peur d'être contaminés dans un magasin pendant la crise sanitaire	77
Individus qui ont confiance dans le magasin par rapport à la contamination pendant la crise sanitaire	30
Individus ont porté un masque dans le magasin en effectuant les courses pendant la crise sanitaire	92
Individus ont contacté une entreprise à distance en utilisant les TIC pendant la crise sanitaire	21
Individus se sont rapprochés de très près d'autres clients dans le magasin pendant la crise sanitaire	21
Individus ont effectué des achats à distance pendant la crise sanitaire	25
Individus préfèrent commander en ligne qu'en présentiel au magasin	17
Individus se sentent proches physiquement du magasin avant la crise sanitaire	85
Individus se sentent proches psychologiquement du magasin avant la crise sanitaire	25
Individus se sentent proches socialement du magasin avant la crise sanitaire	4
Individus se sentent proches virtuellement du magasin avant la crise sanitaire	8
Individus se sentent proches physiquement du magasin pendant la crise sanitaire en portant le masque	63
Individus se sentent proches psychologiquement du magasin pendant la crise sanitaire en portant le masque	43
Individus se sentent proches socialement du magasin pendant la crise sanitaire en portant le masque	8
Individus se sentent proches virtuellement du magasin pendant la crise sanitaire en portant le masque	6
Individus se sentent proches physiquement pendant la crise sanitaire en achetant à distance par les TIC	14
Individus se sentent proches psychologiquement pendant la crise sanitaire en achetant à distance par les TIC	25
Individus se sentent proches socialement pendant la crise sanitaire en achetant à distance par les TIC	8
Individus se sentent proches virtuellement pendant la crise sanitaire en achetant à distance par les TIC	85

Source : Auteur 2023

L'âge moyen des informateurs est de 34 ans. La grande majorité achète les produits alimentaires en présentiel. Les achats à distance sont justifiés par la facilité, par la rapidité, par l'éloignement des magasins qui ne se situent pas dans la même commune, par les mesures de restriction dues à la crise sanitaire (confinement, couvre-feu, refus de rassemblement) et par la crainte d'être contaminé. Les TIC utilisées sont Internet (47%), Whatapps (41%), Facebook (24%) et téléphone (27%).

### 2.3. Technique de traitement des données et variables

Nous utilisons pour traiter les données à l'aide de la technique de la régression logistique binaire, Logit. Le modèle à choix discrets est utilisé pour analyser les situations dans lesquelles

un individu doit faire un choix parmi deux ou plusieurs modalités mutuellement exclusives. Dans notre cas, les choix sont d'acheter à distance en utilisant les TIC et d'acheter en présentiel en portant le masque, pendant la crise. Le modèle Logit calcule la probabilité qu'un individu sélectionne une modalité particulière parmi cet ensemble, avec les observations du terrain. Ingram *et al.* (2007) ont utilisé un modèle Probit dans lequel la perception des contraintes dans l'environnement des affaires détermine le choix des firmes à évoluer dans le formel ou l'informel. Rubilar-Torrealba *et al.* (2022) utilisent le modèle Logit pour caractériser la probabilité associée à la décision d'une personne interrogée concernant un choix discret particulier, qui est conditionné par les valeurs des variables explicatives. Ces auteurs soulignent que les fonctions de distribution qui caractérisent les variables explicatives ne sont souvent pas linéaires. Nous retenons aussi, dans cette recherche, le modèle binaire Logit. La modélisation de type Logit est une régression binaire dont la forme est :

$$Y = \text{Ln}\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = C(1)*X_1 + C(2)*X_2 + C(3)*X_3 + C(4)*X_4 + C(5)*X_5 + \dots C(i)*X_i + C(i+1)$$

Dans un modèle Logit, les seules informations interprétables sont les signes et les valeurs relatives des coefficients des variables explicatives. Le signe d'un coefficient indique si la variable associée, a une influence sur la probabilité  $P(Y=1)$  à la hausse ou à la baisse. Mais dans la pratique nous nous servons des effets marginaux pour étudier l'effet d'une variable explicative sur la hausse ou la baisse de la probabilité de la variable expliquée. L'élasticité de la probabilité de  $(Y=1)$  à la modification de la variable  $X_i$  est donnée par le coefficient  $C(i)$ .

Cette élasticité nous permet de dire, de combien varie la probabilité de  $(Y=1)$  pour l'individu

(i) si la variable  $X_i$  varie de 1 %. Cette élasticité est donnée par  $P_i = \left(\frac{e^{C(i)}}{e^{C(i)} + 1}\right)$ . Pour valider les

modèles de choix qualitatifs, l'usage d'indicateurs fondés sur les vraisemblances plutôt que sur les carrés des résidus, sont privilégiés. Les logiciels éditent la « p-value » de la statistique LR dite aussi « statistique du  $\chi^2$  résiduel », c'est à dire la probabilité que sous l'hypothèse nulle la

statistique LR dépasse la valeur observée. Cette « p-value » doit être faible (inférieure à 10%) pour retenir le modèle. Le  $R^2$  de McFadden (1973) est aussi utilisé pour valider le modèle. Le logiciel Eviews qui nous a servi à la modélisation, donne les valeurs de ces indicateurs. Laut (1998, p.104) souligne que la proximité se dérobe à la logique binaire, celle de la séparation et de la simplification. Néanmoins, nous retenons pour cette recherche, des variables binaires car elles nous permettent de capter la subjectivité des informateurs en la simplifiant pour tendre vers une compréhension objective de la notion de proximité.

**Tableau 2 : Variables et leurs modalités**

<b>Variables</b>	<b>Explications</b>	<b>Modalités</b>	
<b>Habit_Mag_PX</b>	Le magasin est proche du domicile de l'individu	=0, non	=1, oui
<b>Peur_Conta</b>	Individu a peur d'être contaminé pendant qu'il effectue ses achats dans le magasin.	=0, non	=1, oui
<b>Trust</b>	En faisant ses achats dans le magasin l'individu a confiance ou se méfie d'être contaminé.	=0, méfiance	=1, confiance
<b>Mask</b>	Individu porte le masque dans le magasin en faisant des courses.	=0, non	=1, oui
<b>TIC</b>	Pendant la crise sanitaire l'individu a contacté une entreprise à distance par des outils numériques.	=0, non	=1, oui
<b>PX_C-C</b>	Dans un magasin, l'individu portant le masque s'approche très près des autres clients.	=0, non	=1, oui
<b>COMM_DIST</b>	Pendant la crise sanitaire, l'individu a acheté à distance.	=0, non	=1, oui
<b>ACHA_DIST_MAG</b>	Préférence de l'individu à acheter à distance ou à acheter sur place en magasin.	=0, en magasin	=1, à distance
<b>PX1_MASK</b>	Pendant la crise sanitaire, portant le masque et effectuant les courses, l'individu se sent proche physiquement du magasin	=0, non	=1, oui
<b>PX2_MASK</b>	Pendant la crise sanitaire, portant le masque et effectuant les courses, l'individu se sent proche psychologiquement du magasin.	=0, non	=1, oui
<b>PX3_MASK</b>	Pendant la crise sanitaire, portant le masque et effectuant les courses, l'individu se sent proche socialement du magasin.	=0, non	=1, oui
<b>PX4_MASK</b>	Pendant la crise sanitaire, portant le masque et effectuant les courses, l'individu se sent proche virtuellement du magasin.	=0, non	=1, oui
<b>PX1_TIC</b>	Pendant la crise sanitaire, en achetant à distance ou si l'individu compte acheter à distance, il se sent proche physiquement du lieu origine de la commande.	=0, non	=1, oui
<b>PX2_TIC</b>	Pendant la crise sanitaire, en achetant à distance ou si l'individu compte acheter à distance, il se sent proche psychologiquement du lieu origine de la commande.	=0, non	=1, oui
<b>PX3_TIC</b>	Pendant la crise sanitaire, en achetant à distance ou si l'individu compte acheter à distance, il se sent proche socialement du lieu origine de la commande.	=0, non	=1, oui
<b>PX4_TIC</b>	Pendant la crise sanitaire, en achetant à distance ou si l'individu compte acheter à distance, il se sent proche virtuellement du lieu origine de la commande.	=0, non	=1, oui

**Source** : Auteur 2023

### 3. RESULTATS DE LA MODELISATION : REGRESSION LOGISTIQUE BINAIRE

Les variable expliquées dans les modèles Logit, sont les probabilités pour qu'un individu achète à distance durant la crise sanitaire en utilisant les NTIC (variable expliquée  $Y = tic=1$ ) et pour qu'un individu achète en présentiel dans un magasin en portant le masque (variable expliquée  $Y = mask=1$ ).

$$Tic = \text{Ln}\left(\frac{Pi}{1-Pi}\right) = 1.446*mask + 3.749*comm\_dist - 0.798*habit\_mag\_px - 1.100*peur\_conta + 1.744*px1\_tic + 0.763*px2\_tic - 0.536*px3\_tic + 1.227*px4\_tic + 1.292*trust - 4.766$$

Le port du masque pendant la crise augmente paradoxalement la probabilité d'utilisation de TIC pour l'achat à distance de 81%, les commandes en ligne augmentent cette probabilité de 98%, la perception de la proximité physique augmente cette probabilité de 85%, la perception de la proximité psychologique augmente cette probabilité de 68%, la perception de la proximité virtuelle augmente cette probabilité de 77% et la confiance au magasin si le choix était d'acheter en magasin en présentiel augmente la probabilité d'acheter à distance de 78%.

Par contre, la proximité du magasin du domicile du client baisse la probabilité d'utiliser les TIC pour acheter à distance de 31%, la peur d'être contaminer baisse cette probabilité de 25% et la perception de la proximité sociale baisse cette probabilité de 37%. En temps normal, hors crise, la probabilité d'utiliser les TIC pour acheter à distance baisse de 1% Le modèle est validé car  $LR=78,66$  et  $p\text{-value}=0,000$  le permettent. Mais  $R^2$  de McFadden = 0,48 semble limite et certaines variables explicatives ne sont pas significatives avec la taille d'échantillon actuelle de 160 individus car leur  $p\text{-value}$  est supérieure à 10%.

Enfin, nous retenons que la pratique des TIC pendant la crise, augmente la probabilité d'achat à distance. En outre, elle oppose la proximité virtuelle à la proximité sociale car les signes des coefficients de ces variables dans le modèle Logit, sont opposés. Par contre, la pratique des TIC

concilie la proximité virtuelle aux proximités, physique, psychologique et émotionnelle car les coefficients de ces variables dans le modèle Logit sont de même signe, positif.

$$\begin{aligned}
 \text{Mask} = \text{Ln}\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = & 2.673387 * tic - 0.8216 * comm\_dist + 0.1969 * habit\_mag\_px + \\
 & 1.8355 * peur\_conta + 0.8159 * px1\_mask - 0.7228 * px2\_mask - 0.6876 * px3\_mask - \\
 & 2.7159 * px4\_mask - 0.7143 * trust - 1.0023 * acha\_dist\_mag - 0.3243 * px\_c-c + 1.5342
 \end{aligned}$$

Pendant la crise sanitaire, l'utilisation des TIC augmente la probabilité d'acheter en présentiel en portant le masque de 94%, la proximité du magasin au domicile du client augmente cette probabilité de 55%, la peur d'être contaminé augmente cette probabilité de 86%, la perception de la proximité physique augmente cette probabilité de 69%. En temps normal, crise, la probabilité de porter le masque pour acheter en présentiel au magasin, augmenterait de 82%.

Par contre la volonté d'acheter à distance baisse la probabilité d'acheter en présentiel et en portant le masque de 31%, la perception de la proximité psychologique baisse la probabilité d'acheter en présentiel de 33%, la perception de la proximité sociale baisse cette probabilité de 34%, la perception de la proximité virtuelle baisse cette probabilité de 6%, la confiance au magasin par rapport à la contamination, baisse cette probabilité de 33%, le choix d'acheter en ligne baisse cette probabilité de 27% enfin porter un masque et se rapprocher de très près d'autres clients dans un magasin, baisse cette probabilité de 42%.

Le modèle est validé car LR=28,86 et p-value =0,004 qui est inférieure à 1%, le permettent. Mais le R<sup>2</sup> de McFadden = 0,30 semble faible et certaines variables explicatives ne sont pas significatives avec la taille d'échantillon actuelle de 160 individus car leur p-value est supérieure à 10%.

Nous retenons comme résultats finaux que la pratique du port du masque pendant la crise, augmente la probabilité de fréquenter les magasins en présentiel par les clients donc d'être plus proche de l'entreprise. En outre, cette pratique oppose la proximité physique aux proximités, psychologique, sociale, virtuelle et émotionnelle car les signes des coefficients de ces variables

dans le modèle Logit, sont opposés. Nous pouvons donc valider ou invalider les huit hypothèses de recherche retenues *supra*.

**Tableau 3 : Décisions sur les hypothèses de recherche**

<b>Hypothèses</b>	<b>Décisions</b>	
<b>H<sub>1</sub></b> : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique mais réduit la proximité virtuelle client-entreprise »	<b>Confirmée</b>	<b>Antagonisme</b>
<b>H<sub>2</sub></b> : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité sociale »	<b>Confirmée</b>	<b>Antagonisme</b>
<b>H<sub>3</sub></b> : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité psychologique. »	<b>Confirmée</b>	<b>Antagonisme</b>
<b>H<sub>4</sub></b> : « la pratique du port du masque, augmente la proximité physique client-entreprise mais réduit la proximité émotionnelle. »	<b>Confirmée</b>	<b>Antagonisme</b>
<b>H<sub>5</sub></b> : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle mais réduit la proximité physique client-entreprise »	<b>Infirmée</b>	<b>Conciliation</b>
<b>H<sub>6</sub></b> : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise mais réduit la proximité psychologique. »	<b>Infirmée</b>	<b>Conciliation</b>
<b>H<sub>7</sub></b> : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise et augmente la proximité sociale. »	<b>Infirmée</b>	<b>Antagonisme</b>
<b>H<sub>8</sub></b> : « la pratique des TIC augmente la proximité virtuelle client-entreprise et augmente la proximité émotionnelle. »	<b>Confirmée</b>	<b>Conciliation</b>

Source : Auteur 2023

- La pratique du port du masque pendant la crise oppose la proximité physique dans la relation B to C aux proximités psychologique, sociale, virtuelle et émotionnelle. En outre, nous trouvons un résultat par sérendipité que la proximité physique en B to C s'oppose à la proximité physique en C to C.

- La pratique des TIC pendant la crise concilie la proximité virtuelle avec les proximités : physique, psychologique et émotionnelle. Mais la pratique des TIC pendant la crise oppose la proximité virtuelle à la proximité sociale.

Nous avons obtenu des résultats supplémentaires à partir des modèles Logit précédents qui confirment des résultats naturels à savoir :

- Pendant la crise, l'utilisation des TIC réduit la peur du client d'être contaminé par contact et favorise la confiance de l'achat à distance et la confiance au magasin pour ne pas être contaminé. Ce résultat explique la décision de l'hypothèse H<sub>10</sub> qui est vérifiée, du fait des émotions positives « la confiance » et « le courage » (qui sont contraires à la peur) éprouvées par le client s'il était en présentiel.

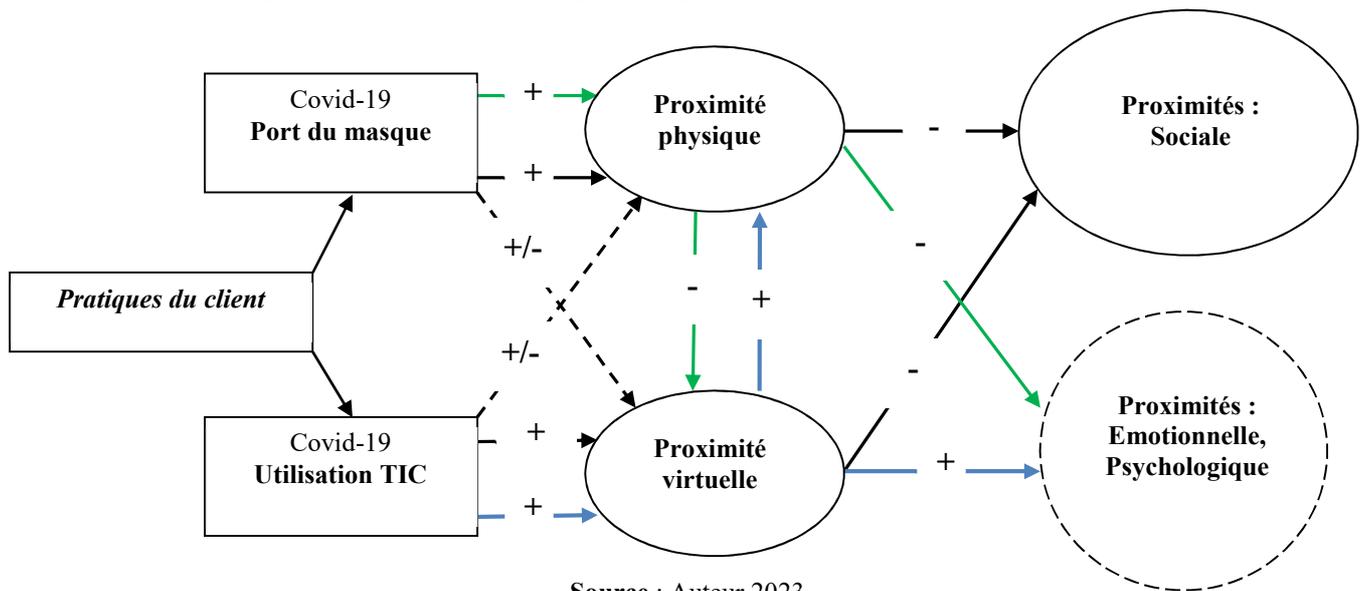
- Le port du masque pendant la Covid-19 favorise le type d'achat en présentiel au détriment des achats à distance.

- Le port du masque pendant la crise augmente la probabilité d'acheter en présentiel dans les magasins de proximité mais ces achats en présentiel s'opposent à la proximité physique entre clients.

- Le port du masque pendant la crise favorise la proximité physique par l'achat en présentiel, il ne favorise pas la confiance du client qui évite une éventuelle contamination (il se méfie) mais favorise la peur d'être contaminé. Donc le port du masque augmente la proximité physique mais réduit la proximité émotionnelle par la peur et la méfiance du client.

Ce résultat justifie la décision de l'hypothèse H<sub>5</sub> qui est vérifiée. Les décisions sur les antagonismes et conciliations, nous permettent de déduire le modèle théorique ci-après. Les relations en pointillées de la figure 3 ci-après, n'ont pas été étudiées. Elles peuvent faire l'objet de futurs travaux. Néanmoins, Delaye-Habermacher (2020) fait ressortir le lien négatif entre les modalités « l'utilisation des TIC » et « Proximité physique » (flèche en pointillées de la figure 3) quand il salue l'avènement du nouvel élan digital et l'utilisation massive des avatars pendant une crise, qui vont entraîner le manque de proximité (physique) qui provoque une rupture progressive des liens sociaux.

**Figure 3 : Modèle théorique des proximités dans la relation B to C**



**Source** : Auteur 2023

#### 4. DISCUSSIONS ET APPORTS DE LA RECHERCHE

Nous discutons les résultats sur les oppositions et les conciliations des proximités dans la relation B to C, puis le résultat par sérendipité. Nous présentons les apports managériaux de la recherche. Nous ne discutons pas les résultats supplémentaires.

##### 4.1. Confrontations des résultats à la littérature

- Nous dégageons un résultat général, la crise sanitaire oppose, quelle que soit la pratique induite (port de masque ou utilisation des TIC), la proximité physique à la proximité sociale et la proximité virtuelle à la proximité sociale.

Le résultat sur l'opposition proximité physique et proximité sociale est un paradoxe car être en contact physique avec ses proches notamment les amis, les membres de la famille et les connaissances (proximité sociale) est inévitable surtout en période de confinement. Notre résultat est en désaccord avec Möller et Wilson (1995), Kane et Sall (2013) et Tournebise (2020). Il contredit Bourdieu (1979) et Canivenc et Cahier (2021, p.127) qui notent que la

proximité physique et la fréquentation d'un territoire et des espaces communs sont des leviers pour créer du lien social.

Le résultat sur l'opposition proximité virtuelle et proximité sociale est en contradiction avec Nkwenka Nyanda et *al.* (2019, p.36) qui trouvent des effets positifs de la proximité des contacts sociaux et de l'utilisation des TIC. Il est aussi en contradiction avec Canivenc et Cahier (2021, p.127) qui soulignent qu'un lien social, une fois établi, peut persister au travers des échanges virtuels. Il contredit Jézégou (2018) qui soutient que l'environnement connecté en réseau est un lieu social. Par contre, notre résultat est en accord avec Marcotte (2020).

Nous obtenons deux résultats particuliers en fonction de la pratique considérée à savoir, le port du masque pendant la crise, oppose la proximité physique aux proximités virtuelle, psychologique et émotionnelle tandis que l'utilisation des TIC pendant la crise, concilie la proximité virtuelle avec les proximités physique, psychologique et émotionnelle.

- Nous discutons en premier, la pratique du port du masque pendant la crise oppose la proximité physique aux proximités virtuelle, psychologique et émotionnelle.

Le résultat sur l'opposition proximités physique et virtuelle est un résultat naturel car la proximité physique est liée au présentiel et la proximité virtuelle est liée au « distanciel ». Les cas les plus parlants sont le télétravail, l'e-formation et le e-commerce. Ce résultat est corroboré par l'idée de la culture du présentéisme que nous empruntons à Scaillez et Tremblay (2016) qui fait ressortir qu'un acteur ne s'implique vraiment qu'en présentiel. Notre résultat est en accord avec Wourou-Houndedon (2020) qui note que dans un contexte de pandémie, le management de proximité doit inévitablement céder place au management à distance. Il est également en accord avec Jézégou (2018) et Gomez et *al.* (2011), dans le cas de l'e-formation.

Le résultat sur l'opposition entre proximités physique et psychologique rejoint Canivenc et Cahier (2021, p.127) qui soulignent que la proximité psychologique peut compenser la distance géographique. Il est en accord avec Fortin (2017, p.119) qui montre que la proximité physique n'est pas synonyme de proximité psychologique. Enfin il est en accord avec Pourchet (2020) et Taskin (2006) dans le cas du confinement. Notre résultat est en désaccord avec Kane et Sall (2013, p.16) qui soulignent qu'il y a une proximité psychologique de survie entre les parties impliquées dans la relation de proximité physique. Il contredit les arguments des auteurs précédents, Canivenc et Cahier (2021, p.127), pour qui la séparation psychologique est donc moins ressentie par les personnes qui ont déjà l'habitude d'être ensemble, qui partagent des similitudes sur le plan cognitif et éducatif.

L'opposition proximité physique et émotionnelle contredit tous les résultats des travaux qui ont montrés que la proximité géographique favorise la confiance, une émotion positive (proximité émotionnelle) entre autres Indjendje Ndala (2020), Mériade et *al.* (2018), Hérault-Fournier et *al.* (2012), Dupuy et Torre (1998), Möller et Wilson (1995), Williamson (1993). Ce résultat rejoint Mériade et *al.* (2018) et Indjendje Ndala (2020) qui trouvent que la méfiance, une émotion négative, explique la distance géographique qui est l'opposé de la proximité physique (c'est un résultat contre-intuitif) dans le contexte d'une relation B to C dans le secteur de la microfinance. Cette idée est confortée par Luhmann (1979) qui argue du fait que, si nous espérons augmenter les niveaux de confiance dans une entreprise, nous devons être préparés à augmenter aussi les niveaux globaux de méfiance. Ce résultat est aussi en accord avec Pourchet (2020) qui pense que pendant le confinement, la distance sépare physiquement des centres de décisions mais introduit pour les collaborateurs une forme de « dé-spatialisation » émotionnelle.

- Nous discutons le deuxième résultat, la pratique des TIC pendant la crise, concilie la proximité virtuelle avec les proximités, physique, psychologique et émotionnelle.

Concernant la conciliation proximité virtuelle et proximité physique, ce résultat s'explique par des clients qui achètent par les deux modes, à distance et/ou en ligne, et en présentiel sans distinction. C'est le cas des clients *cross*-canal. Ce résultat est en accord avec Bouzid et Vanheems (2014), Konus et *al.* (2008) et Heitz-Spahn (2013) qui soutiennent l'idée que le client peut passer d'un espace virtuel d'une enseigne à son espace réel (le magasin). Ce résultat est également en accord avec Pourquoier (2020) qui pense que le travail à distance utilisant les TIC, déplace la posture managériale qui passe de physique à virtuelle. Ce résultat contredit Bataoui et Giannelloni (2019) qui considèrent dans l'e-commerce, « l'humanisation » des sites marchands privilégiant la proximité virtuelle sans la proximité physique, ces sites sont des lieux de vie et d'action virtuels où les relations directes interhumaines sont absentes.

Quant à la conciliation proximité virtuelle et proximité psychologique, ce résultat est en accord avec Fortin (2017, p.125) qui montre que, dans un contexte de télétravail, la proximité psychologique est déterminant pour le e-leadership du manager envers ses employés qui travaillent à distance. Ce résultat est en phase avec Pozza et Texier (2017, p.152) qui pensent que la relation à distance réussie se base sur le fait que les engagements promis aient été tenus. C'est une dimension de la proximité psychologique. Notre résultat s'accorde aussi avec Jézégou (2018) mais s'oppose à Taskin (2006) et à Alaoui et Cova (2021) respectivement dans le contexte du télétravail et dans le contexte de l'incertitude sur l'offre.

La conciliation proximité virtuelle et proximité émotionnelle s'explique par les clients qui achètent à distance et qui peuvent communiquer des émotions négatives comme la colère ou la déception, s'il y a une erreur dans la livraison du produit ; ou des émotions positives comme la

surprise, la joie ou la satisfaction si le produit commandé est conforme à celui qui est livré. Ce résultat est en accord avec Usova Goetsch (2020, p.29) qui pense qu'un site marchand virtuel peut être perçu comme « un lieu de vie et d'action », qui peut provoquer des émotions et créer un attachement chez les consommateurs. Il est en accord avec Audigier (2014, p.77) qui soutient que la relation en ligne est un facteur clé de succès de la stratégie de communication des entreprises qui doivent et devront gérer les rapports à la notion d'image, de valeur ajoutée émotionnelle de leurs marques.

Enfin, notre résultat obtenu par sérendipité ou inattendu à savoir la pratique du port du masque pendant la crise sanitaire oppose la proximité physique en B to C à la proximité physique en C to C or en temps normal, les clients se côtoient dans les magasins sans crainte. Ce résultat s'explique par la méfiance ou la crainte d'être contaminé donc les clients qui effectuent des achats en présentiel dans le magasin adopte une certaine distance les uns des autres. Ce résultat est en accord avec Pourchet (2020) qui souligne qu'en mode confiné, la distance sépare physiquement les gens des centres de décisions mais introduit aussi pour eux, une forme de « dé-spatialisation » physique. Ce résultat est une perspective qui demande à être creusée.

De toutes les discussions qui précèdent et qui montrent des oppositions et des accords entre les différentes proximités mobilisées dans des pratiques du port du masque et de l'utilisation des TIC pendant la crise, nous retenons que la notion de proximité est encore en débat et ce débat n'est pas encore tranché. Nous confirmons l'idée de Talbot (2015) que l'approche par la proximité est plus une heuristique qu'une théorie.

#### **4.2. Apports managériaux et apport théorique**

Il est nécessaire dans la période *post*-crise de tirer des enseignements de la crise sanitaire, qui a bouleversé le monde des affaires. Les commerces et les clients ne connaîtront plus une situation normale comme la période *ante*-crise sanitaire. Les clients et les entreprises ont intégré de nouveaux comportements et ont de nouvelles attentes. Les deux parties doivent trouver le juste milieu dans la gestion de leurs relations entre proximités, comme le propose Berbou (2020). Nous proposons donc aux managers et aux praticiens surtout aux mercaticiens d'intégrer aussi la distance comme stratégie de captation des clients et de fidélisation.

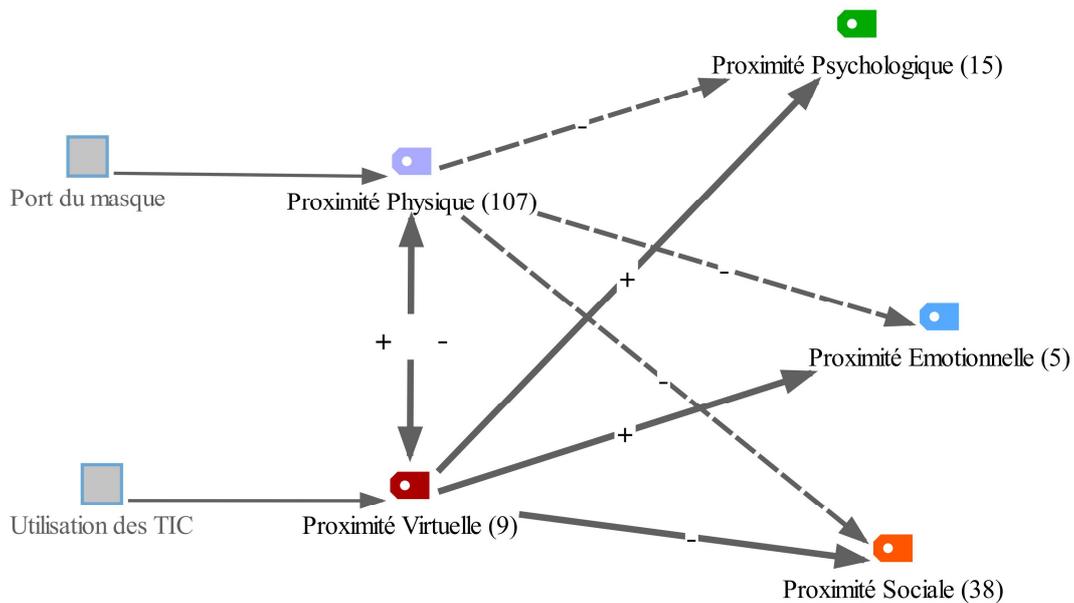
Nous leur suggérons de ne plus opposer la proximité à la distance mais de les considérer comme complémentaires notamment en période de crise sanitaire imposant des restrictions. Nos résultats peuvent représenter des alertes lancées auprès des autorités et managers pour se prémunir et préparer des stratégies en cas de futures crises sanitaires qui imposent encore un confinement, le port du masque, le respect des mesures barrières etc. Un accent particulier doit être mis sur l'utilisation des NTIC dans la relation B to C pour explorer toute la richesse de la proximité virtuelle qui s'accompagne de la richesse des proximités psychologique et émotionnelle.

Les managers devraient développer des stratégies en liant le « e-marketing » au marketing sensoriel pour intégrer les émotions des clients afin de mieux les connaître. Nos résultats montrent enfin, qu'il existe un grand champ de recherche en marketing sur les liens entre proximités. Il demande davantage d'investigations empiriques dans plusieurs contextes.

Les conciliations et les paradoxes qui sortent de la confrontation des proximités, apportera de nouvelles pistes pour définir de nouvelles stratégies dans la gestion de la relation client.

Notre apport théorique est le modèle théorique des proximités en B to C pendant une crise sanitaire qui touche les voies respiratoire et qui nécessite le port d'un masque et/ou l'utilisation des TIC, résumé dans la figure 4 ci-après. Il montre les antagonismes et les conciliations des proximités.

**Figure 4 : Modèle théorique des proximités en B to C pendant une crise sanitaire**



**Source** : Auteur 2023

## CONCLUSION

Cette recherche s'inscrit dans le prolongement des travaux de Frimousse et Peretti (2020) et les autres chercheurs consignés dans le numéro spécial 30 de la revue Question(s) de management, traitant de la conciliation entre distance et proximité dans le contexte de la crise Covid-19. Nous avons étudié les effets des pratiques induites par une crise sanitaire respiratoire notamment le port du masque et l'utilisation des TIC, sur la relation de proximité B to C. Nous nous sommes interrogés « quels sont les effets des pratiques induites par une crise sanitaire sur la relation de proximité B to C ? » Nous avons retenu deux pratiques, le port du masque et l'utilisation des TIC d'une part, et les proximités : physique, virtuelle, sociale, psychologique et émotionnelle, d'autre part. Nous avons exploré la littérature sur ces proximités pour aboutir à dix hypothèses

de recherche. Notre approche méthodologique était quantitative adoptant une démarche explicative et une logique hypothético-déductive. Les données de la recherche étaient primaires et issues de l'administration d'un questionnaire auprès de 160 clients aléatoirement interrogés dans les rues des communes de Libreville et d'Owendo. Ces données ont été traitées par le logiciel Eviews, en effectuant une régression logistique binaire (Logit) pour modéliser les pratiques du port du masque et de l'utilisation des TIC afin de dégager les signes des effets de ces proximités.

Les résultats de ces deux modèles obtenus précisément les signes des coefficients des variables ou les élasticités, nous ont permis de tester les hypothèses de recherche retenues. Nous avons pu confirmer cinq hypothèses et trois hypothèses ont été infirmées.

Finalement, les résultats de la recherche indiquent que pendant une crise sanitaire, les pratiques du port du masque et de l'utilisation des TIC, opposent dans la relation B to C, la proximité physique à la proximité sociale et la proximité virtuelle à la proximité sociale.

Singulièrement, la pratique du port du masque pendant la crise, oppose dans la relation B to C, la proximité physique aux proximités virtuelle, psychologique et émotionnelle. Tandis que la pratique des TIC pendant la crise, concilie la proximité virtuelle aux proximités physique, psychologique et émotionnelle.

En outre, nous avons obtenu un résultat par sérendipité, à savoir la pratique du port du masque pendant la crise, oppose la proximité physique en B to C (entreprise-client) à la proximité physique en C to C (client-client) qui nécessite un approfondissement.

Nous retenons des confrontations de nos résultats à la littérature, qu'il y a encore des accords et des accords qui montrent que la problématique sur les conciliations ou les antagonismes entre proximités reste encore en débat.

Nous exposons les limites de cette recherche en deux points. Le premier point est lié au questionnaire. En effet, les 13 questions fermées étaient binaires ce qui fait que l'opérationnalisation des variables retenues était binaire. Ce qui a conditionné le choix de la technique de traitement statistique par la régression logistique binaire. En outre, le faible niveau de l'alpha de Cronbach global = 0,51 et de l'alpha de Cronbach de chaque Item (inférieur à 0,7) qui est la conséquence du choix de l'échelle à deux modalités. Nous aurions pu définir pour ces questions une échelle de Likert à 5 modalités pour avoir une richesse dans les modalités des réponses des informateurs.

Le deuxième point représentant une limite est la technique de traitement de données choisie, la régression logistique binaire, qui nous a imposé d'effectuer deux traitements. L'un, sur la pratique du port du masque et l'autre, sur l'utilisation des TIC. Les interprétations des résultats ne se sont limitées qu'au signe des coefficients des variables. Nous aurions pu utiliser la technique des équations structurelles. Dans ce cas, nous aurions un seul traitement en prenant en compte toutes les variables en même temps. Les équations structurelles donnent des résultats plus riches notamment les effets directs et indirects des variables observées les unes sur les autres. Cette technique de traitement donne la possibilité d'intégrer les variables non observées dans le modèle.

Les perspectives de cette recherche sont d'une part, de refaire le questionnaire en adoptant une échelle de Likert à 5 niveaux pour des réponses plus riches et plus nuancées, d'autre part, d'adopter la technique des équations structurelles pour obtenir, *in fine*, un seul modèle donnant des résultats plus riches que ceux que nous avons obtenus en comparant les proximités physique et virtuelle aux autres proximités. Les équations structurelles, nous auraient permis d'étendre et de généraliser les comparaisons entre toutes les proximités mobilisées dans ce papier, prises deux à deux.

## REFERENCES

- Alaoui, M.D. & Cova, V. (2021).** Psychological distance as a working tool for managers, *Recherche et Applications en Marketing*, 1-27, [doi.org/10.1177/20515707211022169](https://doi.org/10.1177/20515707211022169).
- Ardisson, J.-M. (2020).** Covid-19 : la disparition des organisations ?, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19, *Question(s) de management*, 3(29), 105-149.
- Audigier, N. (2014).** Utiliser les réseaux virtuels pour renforcer la proximité avec le client, *Gestion I*(39), 71-78, [doi.org/10.3917/riges.391.0071](https://doi.org/10.3917/riges.391.0071).
- Audigier, N. De Gail, M.-A. & Derien, L. (2016).** Optimiser l'évaluation du client en ligne, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(278-279), 31-40.
- Indjendje Ndala, P.D. (2020).** Confiance, Méfiance et Proximité : conciliation ou antagonisme, *XXIX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique de (AIMS)*, Toulouse 3-5 juin, 1-24.
- Bataoui, S. & Giannelloni, J.-L. (2019).** Rendre le commerce électronique plus humain et moins marchand en considérant les sites Internet marchands comme des espaces d'hospitalité, *Revue Management & Avenir*, 113, 83-99.
- Baum, J.A.C. & Dahlin, K.B. (2007).** Aspiration performance and railroads' patterns of learning from train wrecks and crashes, *Organization Science*, 18(3), 368–385.
- Beardsley, K. Wish, E.D. Fitzelle, D.B. O'Grady, K. & Arria, A.M. (2003).** Distance traveled to outpatient drug treatment and client retention, *Journal of Substance Abuse Treatment*, 25, 279–285, [doi.org/10.1016/S0740-5472\(03\)00188-0](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(03)00188-0)
- Berbou, H. (2020).** La proximité » change de sens en temps de la Covid-19, in Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150, [doi.org/10.3917/qdm.204.0107](https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107)
- Bergadaà, M. & Laaroussi, S. (2001).** La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel, *17<sup>ème</sup> de Congrès de l'Association Française de Marketing*, Deauville, 22-23 mai, 1-22.
- Bergadaà, M. & Del Bucchia, C. (2009).** La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire, *Management & Avenir*, 1(21), 121-135, [ISSN 1768-5958, doi.org/10.3917/mav.021.0121](https://doi.org/10.3917/mav.021.0121)
- Bley, N. (2020).** Management post-Covid-19 : un alibi pour goupiller la proximité, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19, *Question(s) de management*, 3(29), 105-149.
- Bourdeau-Lepage, L. & Huriot, J.-M. (2009).** Proximités et interactions : une reformulation, *Géographie, économie, société*, 11(3), 233-249.
- Bourdieu, P. (1979).** *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris.
- Bouزيد, Y. & Vanheems, R. (2014).** Comportement web-to-store : vers une nouvelle logique de contrôle de soi ?, *Revue Management & Avenir*, 71(5), 189-200.
- Broekel, T. & Boschma, R. (2012).** Knowledge networks in the Dutch aviation industry: the proximity paradox, *Journal of Economic Geography* 12(2), 409–433.
- Canivenc, S. & Cahier, M.-L. (2021).** Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?, Paris, Presses des Mines, <https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/le-travail-a-distance-dessine-t-il-le-futur-du-travail-2/>
- Casa, C. & Dupont, C. (2021).** Impact du télétravail sur le sentiment de proximité en PME : Approche qualitative auprès de 10 PME belges, *31<sup>ème</sup> Congrès de l'AGR*, Tours du 3-5 mars, Vers une approche inclusive de la GRH ?, 1-19.
- Dampérat, M. (2006).** Vers un renforcement de la proximité des relations client, *Revue française de gestion*, 162, 115-125.

- D'Amours, L. (2005).** *Télétravail : concilier performance et qualité de vie*, CEFRIO. Québec, Montréal, Éditions Isabelle Quentin.
- Delaye-Habermacher, R. (2020).** Le sacré au service du maintien, à distance, de la proximité étudiants/enseignants, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020) Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150.
- Dupuy, C. & Torre, A. (1998).** Liens de Proximité et Relations de Confiance : le cas des regroupements localisés de producteurs dans le domaine alimentaire, In Bellet M., Kirat Th., Largeton-Leteno C. (eds.), *Proximités : approches multifformes*, Paris, éditions Hermès.
- Dupuy, C. & Torre, A. (2004).** Confiance et proximité, In Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (eds), *Economie de Proximités*, Hermès, Paris.
- Ekman, P. (1992).** An argument for basic emotions, *Cognition & Emotion*, 6(3,4), 169-200.
- Forgues, B. (1996).** Nouvelles approches de la gestion de crise, *Revue Française de Gestion*, 108, 72-78.
- Fortin, J.-A. (2017).** Loin des yeux, près du cœur : l'importance du sentiment de proximité dans l'exercice du leadership à distance, Mémoire, HEC Montréal, Science de la gestion Développement organisationnel, 173p.
- Frijda, N.H. (1986).** *The emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2020).** Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150, [doi.org/10.3917/qdm.204.0107](https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107)
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006).** Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation, *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- Golden, T.D. Veiga, J.F. & Dino, R.N. (2008).** The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421.
- Gomez, P.-Y. Rousseau, A. & Vandangeon-Derumez, I. (2011).** Distance et proximité, Esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue française de gestion*, 4(213), 13-23.
- Granovetter, M. (1985).** Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness, *American Journal of Sociology* 91(3), 481-510.
- Heinz, J.P. Paik, A. & Southworth, A. (2003).** Lawyers for Conservative Causes: Clients, Ideology, and Social Distance, *Law & Society Review*, 37(1), 5-50.
- Heitz-Spahn, S. (2014).** Comportement cross-canal/cross-enseignes de la génération Y : étude comparative avec la génération X et les Baby-Boomers, *Revue Management & Avenir*, 72, 157-171.
- Hérault-Fournier, C. Merle, A. & 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, [doi.org/10.3917/mav.053.0016](https://doi.org/10.3917/mav.053.0016)
- Hérault-Fournier, C. Merle, A. & Prigent-Simonin, A.-H. (2014).** Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires, *Décisions Marketing*, 73, 89-108.
- Ingram, M., Ramachandran, V. & Desai, V. (2007).** Why Do Firms Choose to Be Informal? Evidence from Enterprise Surveys in Africa, Washington, DC: Banque mondiale.
- Izard, C.E. (1977).** *Human Emotions*. New York: Plenum.
- Jawadi, N. (2013).** E-Leadership and Trust Management: Exploring the Moderating Effects of Team Virtuality, *International Journal of Technology and Human Interaction*, 9(3), 18-35.
- Jézégou, A. (2018).** La distance, la proximité et la présence en e-Formation, In Jézégou, A. (2019). (dir). *Traité de l'e-Formation des adultes*. Bruxelles : (pp.186-216) De Boeck Université, en décembre.

- Kadushin, C. (1962).** Social Distance Between Client and Professional, *American Journal of Sociology*, 67(5), 517-531, <http://www.jstor.org/stable/2775167>
- Kane, D. & Sall, D. (2013).** Coopétition et proximités dans les TPE du secteur informel : cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar, *XXII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin, 1-24.
- Katsikeas, C.S. Skarmeas, D. & Bello, D.C. (2009).** Developing successful trust-based international exchange relationships, *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
- Khalil, W.A. & Khalife, E. (2015).** La contribution de la relation client au développement de la résilience des PME libanaises dans un contexte turbulent, *La Revue des Sciences de Gestion*, 5(275-276), 99-110
- Knight, P.H. & Bair, C.K. (1970).** Degree of Client Comfort as a Function of Dyadic Interaction Distance, *Journal of Counseling Psychology*, 23(1), 13-16.
- Konus, U. Verhoef, P.C. & Neslin S.A. (2008).** Multichannel Shopper Segments and Their Covariates, *Journal of Retailing*, 84, 398-413, [doi.org/10.1016/j.jretai.2008.09.002](https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.09.002)
- Labbé-Pinlon, B. Lombart, C. & Louis, D. (2016).** Impact de la proximité perçue d'un magasin sur la fidélité des clients : le cas des magasins d'enseignes alimentaires de proximité, *Management & Avenir*, 2(84), 73-94, [doi.org/10.3917/mav.084.0073](https://doi.org/10.3917/mav.084.0073)
- Laut, J.-L. (1998).** Proximité et commerce : pour l'éclairage du concept, In *Communication et langages*, n°116, 2<sup>ème</sup> trimestre. Dossier (pp.92-107), Les challenges du multimédia. [doi.org/10.3406/colan.1998.2850](https://doi.org/10.3406/colan.1998.2850).
- Liviatan, I. Trope, Y. & Liberman, N. (2008).** Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions, *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1256-1269
- Loewen, R.S. (1969).** *An experimental study of the effects of personal proximity upon selected aspects of conversational content*, Dissertations and Theses. Paper 631. <https://doi.org/10.15760/etd.631>
- Luhmann, N. (1979).** *Trust and power*. Chichester, England: Wiley.
- Mayoukou, C. & Ruffini, P.-B. (1998).** Services bancaires de proximité : les banques locales sont-elles spéciales ?, *Revue d'économie financière*, n°47, Le marché primaire, 165-185, [doi.org/10.3406/ecofi.1998.2675](https://doi.org/10.3406/ecofi.1998.2675), [http://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_1998\\_num\\_47\\_3\\_2675](http://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_1998_num_47_3_2675)
- Mc Allister, D.J. (1995).** Affect and Cognition-based Trust as Foundations for interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mencl, J. & May, D.R. (2009).** The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An exploratory investigation, *Journal of Business Ethics*, 85(2), 201-226.
- Mériade, L. Rochette, C. & Talbot, D. (2018).** La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la Proximité, *Revue Gestion et Management Public*, 7(1), 31-52.
- Moles, A. & Rohmer, E. (1978).** *Psychologie de l'Espace*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Casterman.
- Möller, K. & Wilson, D. (1995).** *Business marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers Inc.
- Nkwenka Nyanda, P.G. Temomo Wamba, R. & Ngassa Nya, Y.D. (2019).** Technologies de l'Information et de la Communication, contacts sociaux et performance commerciale des Etablissements de Microfinance au Cameroun : une application du DEA et du modèle de Tobit au cas du réseau CAMCCUL, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4), 20-40.
- Nooteboom, B. Van Haverbeke, W.P.M. Duijsters, G.M. Gilsing, V.A. & Oord, A. (2007).** Optimal cognitive distance and absorptive capacity, *Research Policy*, 36(7), 1016-1034.
- Ollivier, D. (2017).** Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail, *Etudes*, décembre, 12, 33-46.
- Plutchik, R. (1980).** *Emotion: A Psychoevolutionary Synthesis*, Harper & Row, New York.

- Pourchet, P. (2020).** Être « proche à distance » ! Une révolution ou un standard pour le manager et les collaborateurs du quotidien ?, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020) Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150.
- Pourquier, C. (2020).** Rassurer et motiver grâce à la proximité émotionnelle, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020) Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150.
- Pozza, I.D. & Texier, L. (2017).** Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance, *Gestion 2000*, 34(1), 141-156. [doi.org/10.3917/g2000.341.0141](https://doi.org/10.3917/g2000.341.0141).
- Pronin, E. (2008).** Ho We See Ourselves and Ho We See Others, *Sciences*, 320, 30 mai, 1177-1180, [www.sciencemag.org](http://www.sciencemag.org).
- Rubilar-Torrealba, R. Chahuán-Jiménez, K. De La Fuente-Mella, H. & Marzo-Navarro, M. (2022).** Econometric Modeling to Measure the Social and Economic Factors in the Success of Entrepreneurship Sustainability, 14, 7573. <https://doi.org/10.3390/su14137573>.
- Scaillerez, A. & Tremblay, D.-G. (2016).** Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain, *Revue de l'Organisation Responsable*, 11(1), 21-31.
- Schwach, V. (1993).** Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham moles, *Congrès international de sociologie*, Sorbonne, 1-5.
- Simon, E. (2007).** Introduction. La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, 175, 84-193.
- Stevens, E. (2009).** Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs : vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation, *Management & Avenir*, 8(28), 230-244, [doi.org/10.3917/mav.028.0230](https://doi.org/10.3917/mav.028.0230).
- Talbot, D. (2015).** *Les formes de la proximité. Une perspective institutionnaliste*, Presses Académiques Francophones, 80p.
- Taskin, L. (2006).** Télétravail : Les enjeux de la déslocalisation pour le management humain, *Revue Interventions Économiques*, 34, 1-21.
- Traoré, A. (2020).** Le numérique et l'accélération des inégalités dans les organisations à l'ère de la Covid-19, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19, *Question(s) de management*, 3,(29), 105-149
- Trope, Y. & Liberman, L. (2010).** Construal-Level Theory of Psychological Distance, *Psychological Review*, 117, 440-463, <https://doi.org/10.1037/a0018963>.
- Usova Goetsch, L. (2020).** L'apport de la proximité dans une stratégie cross-canal : le cas d'une épicerie fine, Mémoire Master 2, Marketing et Ecoute des Marchés, Université de Strasbourg, 82p.
- Valette-Florence, R. (2012).** Proximités émotionnelle et relationnelle comme facteurs explicatifs du transfert de sens affectif entre marques de presse et marques, *Recherche et Applications en Marketing*, septembre, 27(3), 31-55.
- Williamson, O.E. (1993).** Calculativeness, Trust, and Economic-Organization, *Journal of Law and Economics*, 36(2), 453-486.
- Worou-Houndedon, R.D. (2020).** De la proximité à la distance : Quel management en contexte d'incertitude ?, In Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial, *Question(s) de management*, 4(30), 107-150.

## WEBOGRAPHIQUES

- Aoun, P. (2015).** Trouver des clients et développer sa clientèle, Publié le 7 avril 2015, article consulté le 28 octobre 2022, <https://www.petite-entreprise.net/P-3722-85-G1-trouver-des-clients-et-developper-sa-clientele.html>

- Hamilton, r. (2015).** Gérer la distance psychologique, article consulté le 25 août 2022, [https://boutique.hbrfrance.fr/commander/?&redirect\\_to=https%3A%2F%2Fwww.hbrfrance.fr%2Fmagazine%2F2015%2F09%2F8239-gerer-la-distance-psychologique](https://boutique.hbrfrance.fr/commander/?&redirect_to=https%3A%2F%2Fwww.hbrfrance.fr%2Fmagazine%2F2015%2F09%2F8239-gerer-la-distance-psychologique)
- Marcotte, j. (2020).** Trois façons de créer un sentiment de proximité psychologique à distance, article consulté le 01 novembre 2022 à 23h50. <https://emergence-management.com/2020/11/18/trois-facons-de-creer-un-sentiment-de-proximite-psychologique-a-distance/>
- Sabater, v. (2021).** Quand les relations se refroidissent: la distance émotionnelle, article consulté 09 septembre 2022 13h46. Dernière mise à jour : 15 novembre, 2021, <https://nospensees.fr/quand-les-relations-se-refroidissent-la-distance-emotionnelle/>
- Tournebise, T. (2020).** Distance physique et proximité sociale : Déconfinement, article Consulté le 01 novembre 2022 à 22h34. <https://www.maieusthesie.com/nouveautes/article/dist-prox-%20deconfinement.htm>.