



# La lettre d'Innovence

N° 31 du 7 juin 2005

[www.innovence.fr](http://www.innovence.fr)

## Les nouveaux enjeux de la proximité

Jean-Louis Lespes \*

**A**u nom de la proximité, les entreprises s'engagent dans des stratégies qui paraissent contradictoires. Certaines recherchent la puissance pour augmenter leur proximité, elles fusionnent, se concentrent, augmentent leur taille. D'autres, au nom de plus de proximité cherchent à conserver une taille « humaine » ; Elles éclatent, se décentralisent. Comment interpréter cette disparité de comportement ?

**1 – La notion de proximité** comporte plusieurs dimensions. C'est le fait d'être proche et c'est une condition pour être plus efficace, pour améliorer le service rendu. Mais il y a plusieurs façons d'être proche. La proximité est liée à l'espace. C'est le sens traditionnel, la distance géographique se mesure en kilomètre. Mais la distance n'est pas l'accessibilité qui implique l'existence de réseau d'infrastructure conséquent. La proximité peut être liée au temps : se tenir disponible 24 heures sur 24, ou concerner la compétence : être en contact le plus rapidement avec la bonne personne capable de résoudre votre problème. Elle peut être culturelle, on est proche de qui partage son langage, ses valeurs, sa façon de voir. Elle peut être psychologique, elle a rapport avec la capacité d'écoute. Elle est enfin reliée à l'organisation : la proximité fonctionnelle explique que les assureurs offrent une gamme complète de service liant la banque, l'assurance, les protections sociales, gamme adaptée aux besoins du client.

Enfin, la proximité de l'entreprise peut concerner le client, le fournisseur, l'environnement, elle est externe. Elle peut renvoyer aux liens au sein du collectif de travail : elle est interne.

Toutes ces dimensions de la proximité sont aujourd'hui profondément transformées par les évolutions lourdes de notre société : la mondialisation bien sûr, mais aussi la révolution technologique concernant les techniques d'information et de communication et les nouvelles manières de produire qui se mettent en place. Globalisation, interconnexion, immatérialisation modifient en profondeur et enrichissent la notion de proximité. On comprend dans ces conditions que cette question devienne stratégique. Il s'agit pour les entreprises de trouver la bonne échelle d'intervention. Il apparaît que la proximité n'est pas seulement « constatée », mais qu'elle est construite, organisée par les acteurs, toujours remise en cause par les évolutions de l'environnement économique et social et toujours reconstruite par l'entreprise.

**2 - La mondialisation** est un phénomène complexe. Elle correspond à l'ouverture des économies aux échanges de biens et de services et à un second niveau à la délocalisation, au déplacement de la production lié à la liberté de circulation des capitaux. Production, financement, vente, autant de fonctions économiques qui s'exercent directement à l'échelle mondiale. On comprend que la mondialisation augmente le sentiment d'impuissance et d'éloignement, et ce d'autant que les décisions semblent échapper à l'Etat national. Il y a disjonction entre là où on vit et là où on décide, entre le local et le global, entre le sens et le pouvoir. L'abolition des distances, la fin de la géographie est aussi la fin d'une certaine forme de proximité.

Dans ce contexte, force est de constater l'irrépressible besoin d'une identité de proximité. La multiplication de particularismes régionaux en est la manifestation. Plus la mondialisation s'approfondit, plus les ancrages régionaux et locaux s'affirment.

La notion de territoire devient le fondement de la proximité. Bob Reich, ministre de B. Clinton, et auteur d'un livre sur la mondialisation, avait souligné que compte tenu de la mobilité internationale du capital, le facteur de proximité était créé par le territoire. Ce qui crée la proximité, c'est l'attractivité du territoire quand des entreprises locales ou étrangères viennent y installer. Mais ce territoire n'est plus une région administrative, ni même une région marquée d'une identité culturelle héritée de l'histoire, lieu d'une nouvelle proximité ; il doit avoir une taille à l'échelle de l'Europe et du monde. C'est à dire qu'il doit comporter un certain nombre d'habitants, des activités, des capitaux, des jeunes, de la matière grise, des infrastructures et surtout de l'interaction entre les acteurs.

Dans ce contexte de mondialisation, la proximité change de nature, elle n'est plus constatée, elle est construite. Il n'y a pas de régions condamnées, il y a des régions sans projet. C'est l'entreprise qui fonde, qui produit sa proximité. On comprend qu'il y ait communauté de destin entre l'entreprise et son territoire. L'entreprise optimise le rapport prix / qualité / proximité pour son client. Elle est proche pour être plus efficace. Les moyens de la proximité changent et se multiplient.

Les populations se déplacent, sur un même territoire géographique, les profils culturels se diversifient. Etre proche de ses nouveaux clients n'est pas une question de distance géographique. L'élargissement de la gamme de contact est une nécessité. L'entreprise ne peut pas se contenter d'épouser un tissu administratif hérité de l'histoire. Ce sont les projets qui déterminent le territoire, le projet des acteurs, et l'interaction entre acteurs. Les territoires ne font pas de projet. C'est l'entreprise qui en lançant des projets coproduit la proximité.

**3 - La révolution numérique**, c'est à dire, le transfert interactif d'information ayant une image numérique bouleverse la notion de proximité. On notera que la codification numérique opère des décroissements troublants : rien ne ressemble plus à un bit d'image, qu'un bit de son, de plan, de texte, ce qui annonce des rapprochements de métiers. Le transfert d'information de tous vers tous augmente le contenu en information de tous

les actes économiques et donc démultiplie l'intelligence dans les services, dans les produits, dans les processus ; il améliore l'adéquation des prestations, leur proximité. La virtualisation démultiplie les possibilités. Il y a souvent une méprise sur le mot virtuel. Celui-ci ne veut pas dire irréel. Il vient du latin virtus, la puissance. Le virtuel existe en puissance. L'arbre est contenu virtuellement dans la graine. La communication virtuelle est une communication potentielle qui n'attend que de s'actualiser en fonction des besoins.

C'est ainsi que l'Internet génère de nouvelles proximités. Le courrier électronique est une boîte aux lettres disponibles 24 H sur 24. Son, texte, image peuvent être transférés de partout vers partout. Le fax devait être reçu en un lieu défini, le mail suit les déplacements. Les réponses au courrier sont faites au moment choisi par le récepteur. La qualité de la réponse n'en est que plus grande. La proximité due à l'Internet se manifeste également par l'accès à l'information et le travail à distance. Les dossiers peuvent être dûment traités de n'importe quel endroit.

Le commerce électronique met à portée le plus grand supermarché, surtout pour les produits numérisables (banque, assurance) qui n'ont pas de besoin de logistique. En 2004, BNP Paribas a effectué en moyenne 300 transactions électroniques par seconde, soit 10 milliards de transactions par an ! Les données stockées en ligne représentent 500 000 milliards d'octets, 100 fois plus qu'il y a 10 ans. L'aspect le plus novateur de l'Internet reste l'indexation par centre d'intérêt. Il est désormais possible dans n'importe quel domaine, de « se rapprocher », de débattre avec les personnes ou les institutions qui partagent vos centres d'intérêt. Cette proximité est riche de possibilités, elle est encore loin d'avoir épuisé ces effets.

Le lien avec le client est ainsi totalement transformé dans trois directions : les circuits sont plus courts, ce qui oblige les intermédiaires à changer de fonctions ; l'interactivité permet d'intégrer le client dans le processus même de production du bien ou du service. Cette coproduction autorise une plus grande personnalisation. Le sur mesure, marque de la proximité la plus étroite, devient possible.

Il ne s'agit pas de penser que les relations via l'Internet vont se substituer aux autres, elles vont simplement se surajouter.

Du point de vue du client, ces possibilités satisfont ses attentes. Soucieux de rapidité, d'efficacité, de qualité de service rendu, le client bénéficie à tout moment de la réponse à son problème. La plateforme téléphonique ne se substitue pas à l'agence, elle élargit la gamme des possibilités, conformément aux exigences du client.

**4 - Enfin, l'immatérialisation** de la production confère aux produits, une nouvelle proximité. On sait que la tertiarisation de l'économie se traduit par la montée des services qui occupent en France aujourd'hui près de 75 % de la population active. Une nouvelle étape est franchie avec les NTIC. La frontière entre produit et service s'estompe. L'augmentation du contenu en information des produits et des services, alliée à l'interactivité, change la nature des produits. Leur valeur réside moins dans leurs propriétés physiques que dans leur capacité à donner accès à des prestations immatérielles ; l'accès contrôlé par l'entreprise (location, leasing, abonnement, concession...) remplace la propriété.

Les produits ne sont plus des objets immuables ayant une valeur définitive ; ils sont évolutifs, susceptibles de connaître des améliorations. Le produit devient le support d'une distribution de service personnalisé ; il permet d'instaurer une relation de service durable entre l'entreprise et son client ; il est vendu au-dessous de sa valeur réelle dans l'espoir d'inciter le client à consommer des services personnalisés.

L'assurance automobile illustre ce changement. Un parc auto qui ne croit que de 1,8% par an, des vendeurs d'assurance qui se multiplient (loueurs, constructeurs, concessionnaires, banquiers...) une guerre de prix sans merci. La survie passe par le service, l'innovation, la proximité. Le consommateur est avide de mobilité, de confort, il est plus attaché à un usage qu'à une propriété. Aussi, certains acteurs apportent-ils une réponse globale à leur client, un bouquet de services concernant l'achat, le financement, l'assurance, l'entretien, la revente. L'assurance ne constitue plus que la partie d'un tout. Elle n'est plus un produit standard mais un produit personnalisé.

Les assureurs accompagnent ainsi leur client pour tous leurs besoins relatifs à l'automobile. C'est la manifestation d'une proximité étroite et réelle.

Trouver son aire d'intervention efficace, mettre en place les NTIC et les liens sociaux qu'elles impliquent, rendre intelligents les produits en y incorporant de l'information n'est pas spontané. Cela résulte d'actions volontaires. La proximité n'est plus naturelle. Il n'est plus possible de se contenter de la constater, il faut la construire. L'opérationnalité de la notion est là. Elle oblige l'entreprise à renouveler son effort pour s'assurer que son périmètre d'intervention est à l'échelle de la nouvelle donne européenne ou mondiale ; pour introduire les NTIC mais en les articulant aux autres canaux de communication, en évitant à la fois leur superposition comme la substitution des uns aux autres ; en formant les personnels à leurs usages alternatifs. L'innovation est plus que jamais une nécessité : il s'agit de se différencier des concurrents, de s'adapter toujours plus étroitement aux exigences des clients. Au-delà des produits eux-mêmes, ce sont les services associés aux produits qui font la différence. Tous ces éléments ne sont pas donnés, ils sont à construire. La proximité change de nature avec l'environnement, avec les attentes changeantes des clients, avec la pression de la concurrence. Elle est toujours à reconstruire. C'est en cela qu'elle devient une question stratégique.

Actuellement chez Innovence, nous nous occupons du recrutement pour la société CLIMCONFORT.

\* Jean-Louis Lespes est consultant Innovence. Il intervient dans de nombreux séminaires sur l'impact des nouvelles technologies.