



HAL
open science

Les fonctions du magasin de marque : une approche par l'expérience de marque

Amélie Przychocki Blum

► **To cite this version:**

Amélie Przychocki Blum. Les fonctions du magasin de marque : une approche par l'expérience de marque. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2022. Français. NNT : 2022UBFCG007 . tel-03888017

HAL Id: tel-03888017

<https://theses.hal.science/tel-03888017v1>

Submitted on 7 Dec 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UBFC

UNIVERSITÉ
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ



Centre de REcherch
Gestion des Organi

**ECOLE DOCTORALE
DGEP**

THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE

PREPAREE AU

CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION DES ORGANISATIONS

Ecole doctorale (ED 593)

DGEP - Droit Gestion Economie Politique

Doctorat de Gestion

Par

Madame Amélie BLUM

Les fonctions du magasin de marque.

Une approche par l'expérience de marque.

Directeur de thèse

Professeur Bertrand Belvaux, Université de Bourgogne

Thèse présentée et soutenue à Dijon, le 7 novembre 2022

Composition du Jury :

Madame Géraldine Michel	Fonction et établissement d'exercice	
Madame Claire Roederer	Professeure, Université Panthéon-Sorbonne	Rapporteur
Madame Yolande Piris	Professeure, Université de Strasbourg	Rapporteur
Monsieur Jean-Baptiste Welté	Professeure, Université de Bretagne Sud	Examineur
Monsieur Bertrand Belvaux	Professeur, Université de Bourgogne	Président
	Professeur, Université de Bourgogne	Directeur de thèse

Titre : Les fonctions du magasin de marque. Une approche par l'expérience de marque.

Mots clés : magasin de marque, expérience de marque, expérience en magasin, qualité, service, relation marque-consommateur, distribution, authenticité, désintermédiation, point de vente physique

Résumé : Quelles sont les fonctions du magasin de marque ? Quel est son rôle dans la stratégie de marque ? Quels bénéfices pour le consommateur ? Quelle efficacité ?

La recherche met en perspective l'expérience de marque en magasin dans deux contextes.

D'un côté, les magasins de marque où l'expérience peut être qualifiée d'authentique car elle est offerte conformément à ce qui a été conçu par la marque elle-même. Elle est « signée ».

De l'autre, les magasins des distributeurs, où l'expérience marque devient une multi-expérience car elle se mélange à celles proposées par les concurrents et à l'expérience propre à l'enseigne de distribution.

Nos résultats montrent des différences de qualité perçue, de satisfaction, d'intentions comportementales mais aussi en termes de répercussions sur la relation à la marque. Ils soulignent les facteurs clés et les leviers à actionner pour faire de l'expérience de marque en magasin un outil de création de valeur pour l'entreprise et pour le consommateur.

Title : Brand stores' functions. An approach through brand experience.

Keywords : brand stores, brand experience, shopping experience, quality, service, brand-consumer relationship, retail, authenticity, direct to consumer

Abstract : What are the reasons to be of a brand store ? What is its rôle within the brand strategy ? What are the benefits for consumers ? How effective are these stores ?

In-store Brand experience can occur within two situations. Brand store is the first option, in this case, brand experience is considered as authentic since its implementation has been designed by the brand itself. It is signed and stamped by the brand. Brand experience can also occur in multi-brand stores. In that case, the brand experience is mixed with competitor and distributor own brand experiences.

Our results show differences in terms perceived quality, consumer satisfaction and behavioural intentions but also in terms of brand relation. It underlines key factors and action levers which can turn in-store brand experience into value creation for both consumers and companies.

Remerciements

J'ai beaucoup appris pendant ces années de travail et j'ai eu la chance d'être accompagnée par un directeur de thèse qui se distingue autant par son professionnalisme que par ses qualités humaines. C'est précieux. J'en suis très reconnaissante.

Merci donc à Monsieur Bertrand Belvaux pour son aide colossale, pour la confiance qu'il m'a témoignée et pour ses encouragements toutes les fois où j'en ai eu besoin. Merci pour sa disponibilité et son implication, pour sa compréhension et sa patience, pour sa bienveillance. Il m'est difficile de vous exprimer toute ma gratitude.

Je remercie Madame Géraldine Michel, Madame Yolande Piris, Madame Claire Roederer et Monsieur Jean-Baptiste Welté d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse. Votre travail est inspirant et c'est un honneur pour moi d'être devant vous lors de ma soutenance.

Merci aux membres du CREGO pour leur accueil et leurs conseils judicieux : merci notamment à Madame Blandine Antéblan, Monsieur Yohan Bernard, Madame Dominique Bourgeon-Renault, Madame Véronique Collange, Monsieur Marc Filser, Monsieur Jean-François Notebaert, Madame Mathilde Pulh, Madame Maryline Schultz.

Il faut des guides quand on se lance dans une recherche doctorale et vous avez su m'orienter, me diriger vers les bons questionnements.

J'adresse également mes remerciements à Madame Angèle Renaud, directrice du CREGO et à Monsieur Samuel Mercier, directeur de l'IAE qui ont rendu possible l'achèvement de cette recherche.

Un grand merci au personnel de l'IAE et de l'école doctorale DGEP, tout particulièrement à Madame Muriel Bois, à Madame Mara Carrey-Aragao et Monsieur Morgan Poggioli pour leur bienveillance et leur réactivité.

Je pense aussi aux CIST qui ont ponctué ces années et je remercie tous ses membres pour leurs feux verts : Madame Dominique Bourgeon-Renault, Madame Angèle Renaud, Madame Kisten Burkhard, Monsieur Slimane Haddadj, Monsieur Fabrice Hervé, Madame Clothilde Fortier, Monsieur Monsieur Patrick Charlot.

Je tenais à remercier également mes enseignants de l'EM Lyon au début des années 2000, parmi lesquels Monsieur Benoît Heilbrunn qui m'a donné le goût du marketing.

Ce retour en arrière m'amène aussi aux entreprises dans lesquelles j'ai travaillé. M'avoir fait confiance a été un beau cadeau. Merci à mes managers, de Guerlain et de Parfums Christian Dior de m'avoir confié des missions et des responsabilités grâce auxquelles j'ai énormément appris et qui m'ont confrontée à des problématiques que j'ai eu envie de retrouver par la recherche.

Merci à toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire ; à ceux qui m'ont consacré plusieurs heures pour les entretiens qualitatifs.

Je remercie aussi les responsables d'entreprise qui m'ont accordé du temps pour partager leurs expériences.

Ces témoignages m'ont permis d'avancer dans ma réflexion et de mener ce travail.

Un grand merci à mon généreux ami Jehan-Philippe Contesse pour sa courageuse relecture de dernière minute.

Thanks to Marie-Madeleine and Richard Blum for their invaluable assistance in helping translate my summary.

Merci à Gatsby pour sa compagnie quotidienne et nocturne les derniers jours. Tu vas enfin pouvoir te coucher sur mon clavier sans me faire hurler.

Enfin, merci à mon mari, Thomas et à mes enfants, Anton et Martin, pour tout ce qu'ils m'ont donné. Je ne saurais exprimer toute ma gratitude, ma reconnaissance et ma chance de vous avoir. Votre amour me porte.

J'ai initié cette thèse grâce à vous. Vous m'avez accompagnée tout au long. Votre soutien et vos encouragements m'ont donné la force et le courage d'être persévérante et d'aller au bout. C'est merveilleux d'avoir des petits supporters qui vous donnent l'énergie de continuer et de faire toujours plus d'efforts. Merci Anton. Merci Martin.

Merci Thomas, notamment pour ton regard professionnel de grande valeur. J'estime aussi la justesse de tes points de vue et de tes analyses. Tes conseils me sont indispensables. Merci pour ton aide inestimable.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
PARTIE 1.....	12
ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES.....	12
DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN.....	12
CHAPITRE 1 L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN	15
SECTION 1 – Le magasin de marque : études documentaires	17
SECTION 2 - Approches théoriques de l'expérience de marque en magasin	33
CHAPITRE 2 LA QUALITE DE L'EXPERIENCE EN MAGASIN	88
SECTION 1- De la qualité de l'expérience de marque en magasin	90
SECTION 2 – ... à l'authenticité de l'expérience de marque en magasin	110
PARTIE 2.....	143
DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION	143
CHAPITRE 3 ETUDES QUALITATIVES	144
SECTION 1 - Etude exploratoire côté entreprise : entretiens qualitatifs auprès de responsables de marques	146
SECTION 2 - Le magasin de marque du point de vue du consommateur : étude qualitative	172
CHAPITRE 4 MODELE DE RECHERCHE	198
SECTION 1 - Proposition d'un modèle de recherche	199
SECTION 2 - Cadre théorique des variables du modèle	213
PARTIE 3.....	236
TEST EMPIRIQUE DU MODELE.....	236
CHAPITRE 5 L'ETUDE : ECHELLES DE MESURE ET PRESENTATION DU TERRAIN	237
SECTION 1 - Présentation de l'étude	238
SECTION 2 - Analyses de validité.	256
CHAPITRE 6 RESULTATS, DISCUSSION, CONCLUSIONS.....	293
SECTION 1 - Test des hypothèses	294
SECTION 2 - Discussion	314
CONCLUSION GENERALE	376

INTRODUCTION GENERALE

L'horizon du commerce de détail a évolué et les boutiques de marques industrielles font partie de ce panorama, venant ainsi élargir le champ des possibles pour le consommateur. Les enseignes proposent leurs propres marques - de distributeurs ; inversement, les producteurs de biens saisissent l'opportunité de la vente via Internet pour accéder directement aux consommateurs. Et pour parfaire le tableau, ils ont « pignon sur rue » en ouvrant leurs propres magasins. La désintermédiation permise par Internet a ouvert les portes à une désintermédiation physique « *Direct to Consumer* ». Ce schéma fait écho dans tous les univers : luxe, alimentaire, sport, technologies... Les boutiques de marque peuvent être des lieux de vente exclusifs, à l'instar de NESPRESSO, ou bien exister aux côtés de la distribution traditionnelle « multimarques », comme APPLE, SAMSUNG, L'OREAL, LINDT, DIOR, GUERLAIN. Éphémères comme les boutiques MAGNUM ou NESTLE DESSERT, elles sont événementielles et « *font le buzz* ». Permanentes, elles reflètent institutionnellement, à l'image d'un musée voire d'un sanctuaire, le contenu de la marque : ses valeurs, son histoire, son patrimoine, ses codes. Phénomène de mode ou évolution inéluctable, quel est le rôle, quel est l'apport de ces lieux de vente ? Alors qu'elles ont les yeux tournés vers la diminution des coûts, le *ROI*, se lancer dans sa propre distribution, ouvrir des magasins peut être un pari risqué pour les marques : pourquoi une telle stratégie ?

Les magasins de marque, et notamment les *flagships*, font partie de l'éventail d'outils de communication du responsable marketing (Filser, 2001 ; Kozinets et al., 2002). Ils constituent en effet « des contextes expérientiels vecteurs d'image, et donc rentrent dans la catégorie des moyens de communication hors-média au service de la marque » (Roederer, 2008). Pour Filser (2001) ainsi que Kozinets et al. (2002), il n'y a pas d'objectif transactionnel majeur : « *le décor sert parfois exclusivement à mettre en scène les valeurs et l'univers de la marque, sans favoriser l'échange marchand* » (Roederer, 2008). A tel point que les contextes expérientiels offerts par certains de ces lieux « *frôlent parfois l'art pour l'art, dangereusement détachés des préoccupations commerciales* » (Roederer, 2008).

Les recherches de Dolbec et Chebat (2013) s'inscrivent dans cette lignée et prolongent cette vision du magasin de marque au service de l'image puisque l'étude se fait sous l'angle de l'image du magasin et de ses conséquences sur l'attachement, la fidélité, l'attitude, avec la médiation de l'expérience de marque propre à ces points de vente. En outre, les résultats de leur recherche les amènent à distinguer différents types de magasins de marque : ils démontrent en effet que les impacts sont plus forts dans les points de vente de type *flagships*. Précédemment,

Filser (2001) mettait en avant les effets de ces magasins sur la satisfaction et sur la fidélité attitudinale à l'égard de la marque en soulignant qu'aucunes conséquences sur les ventes n'étaient prouvées.

Notons par ailleurs que l'expérience offerte dans ces lieux « de vente », « *ne constitue pas l'élément majeur de l'offre* » de la marque (Roederer, 2008). Au contraire, pour Moati (2011), le *retail* de marque est un élément de l'offre de la marque. Il constitue même un des indices du recentrage des entreprises sur le client, de l'adoption d'une logique servicielle moins axée sur la vente de biens aux consommateurs que sur la création de bénéfices immatériels. Cette tendance entraîne des répercussions sur la distribution, comme la redéfinition des frontières entre producteurs industriels et distributeurs et l'émergence des magasins de marque, obéissant tout autant à une logique défensive envers la distribution qu'à une stratégie offensive faisant du « *contact direct avec les clients (...) un levier stratégique en termes de pouvoir et de création de valeur* » (Moati, 2011). La vente directe aux consommateurs est une source d'informations extrêmement riche sur les comportements et les attentes mais également une « *opportunité d'ouvrir un dialogue direct, voire de faire vivre une communauté autour de la marque* ».

Avec cette approche, ce qui est proposé en magasin fait bien partie de l'offre de la marque : en devenant distributeurs, les marques industrielles passent de l'industrie au service. Dans leur propre canal de distribution (flagship ou réseau de points de vente intégrés), elles proposent une offre produit élargie et différenciante : bien + dimension servicielle + dimension expérientielle propre au lieu de vente. L'expérience d'achat en magasin fait partie intégrante de leur offre ; elle se veut unique et emblématique ; elle est maîtrisée et source de différenciation notamment avec l'expérience proposée dans les points de vente de son réseau de distribution multimarque. A l'offre produit initiale de la marque, sont en effet adjoints davantage de services ainsi qu'une expérience propre au lieu de vente : son offre devient donc différente de celle des mêmes biens émise ailleurs sur le marché. Dans leurs propres magasins, les marques proposent des expériences singulières, expriment leur contenu de marque, chaque marque disposant de codes précis, d'un « univers » à part dans lequel elles « embarquent » le consommateur en « dramatisant » cette « unicité ». On peut ici noter que, s'ils comparent les différents points de vente en propre dont peut disposer une marque - *flagships* et magasins plus « *classiques* » appartenant au réseau de distribution en propre de la marque, Dolbec et Chebat (2013) ne proposent pas de comparaison avec le reste de la distribution.

Les différentes visions du magasin de marque se juxtaposent, d'autant plus qu'il existe de fortes disparités entre un magasin amiral (*flagship*) et un point de vente de marque plus « banal ». Outil au service de l'image ? Manifestation de l'avènement d'une logique servicielle ? Quel est le rôle des magasins de marque ? La clé de la réponse se trouve dans la notion d'expérience de marque en magasin.

Le magasin est un lieu de création de valeur, pour les consommateurs et pour l'entreprise : marques et distributeurs. Relation, image, services, récupération des données clients pour un marketing relationnel efficace ... l'expérience de marque en magasin délivre de la valeur à l'individu en même temps qu'elle constitue une clé de la politique de gestion de la marque. L'expérience en magasin fait partie de l'expérience globale de la marque et de la méta-expérience du consommateur. Pour les marques, c'est un levier stratégique essentiel. Pour le consommateur, l'expérience en magasin offre de nombreux bénéfices en dehors de l'aspect purement transactionnel et fonctionnel. Emotionnelle, affective et symbolique, elle devient une caractéristique de l'offre globale de la marque. En fonction des dimensions servicielles et expérientielles mises en œuvre, elle peut la modifier. Elle peut être une attente pour le consommateur (expériences recherchées).

Cela nous conduit à deux réflexions concernant l'expérience de marque en magasin : la question de la qualité et la question de l'authenticité.

Tout d'abord, compte tenu des enjeux de l'expérience de marque en magasin, pour le consommateur et pour l'entreprise, il convient en effet de s'interroger sur la valeur délivrée et sur la qualité de l'expérience en magasin.

Côté consommateur, la multiplication des canaux et des expériences d'achat proposées nous amène à nous interroger sur les motivations des individus en termes de choix du canal de vente, sur leur « envie » de vivre une expérience d'achat en magasin physique, en magasin de marque, sur Internet et, plus généralement, sur leur motivation à vivre une expérience d'achat plutôt qu'une autre. D'où notre réflexion sur les diverses expériences associées aux différents canaux de vente, à leurs caractéristiques et aux critères de choix des consommateurs en matière de canal de distribution.

Qu'est-ce qu'une expérience en point de vente de qualité, « réussie », créatrice de valeur aux yeux des consommateurs et du point de vue de la marque ?

Ensuite, concernant l'authenticité, en termes de management de l'expérience, y-a-t-il une expérience en magasin caractéristique de la marque ? L'essor des magasins de marque semble l'indiquer et les enjeux paraissent nombreux. Cela nous amène à la question de l'authenticité de l'expérience de marque sur le lieu de vente.

Dans les magasins de marque, une identification de l'expérience à *la marque* est possible : on peut parler d'authentification. Faisons le parallèle avec l'identification des produits. A l'origine, la marque a été créée pour identifier les produits (« *marquage* » du bétail). Le consommateur identifie un produit à une marque ; il reconnaît qu'un produit de marque est authentique, qu'il est conforme à ce qui est attendu de la marque. L'enjeu d'identification, d'authentification est donc au cœur de la marque et de toutes ses expressions : logo, packaging, publicité, etc. *Idem* pour l'expérience en magasin : cette idée d'authentification et l'enjeu de conformité qui en découle, peuvent en effet s'appliquer à l'expérience en point de vente puisqu'elle fait partie des attributs de la marque. Comme tous ses attributs et caractéristiques, son offre expérientielle en magasin est une source de différenciation et d'image ; c'est une promesse faite à l'individu, empreinte du capital de la marque. La notion d'authenticité de l'expérience en magasin renvoie donc à « la signature » de la marque, à cette idée de promesse faite au consommateur, à l'idée d'une garantie qu'il va vivre l'expérience de la marque telle qu'elle a été conçue par la marque elle-même. Belk (1974 ; 1975) définit pourquoi un même individu peut vivre avec la même marque et le même produit des expériences différentes variant selon la situation. Pour Petr (2002), chaque expérience est « *un prototype* ». L'expérience de la marque en point de vente va donc varier et peut, dans certains contextes expérientiels, être un prototype « *authentique* ». Pour une marque, cela semble plus évident dans ses propres magasins, lieux du contact direct avec la marque, avec son univers, son identité, ses codes, ses représentants. Dans ces points de vente, on pourrait dire que la production d'expérience est *conçue et signée*, que l'offre expérientielle proposée est à la fois définie mais aussi mise en place en magasin par la marque elle-même (exécution fidèle à la conception). On peut parler d'expérience « authentiquement de la marque ».

Prenons l'exemple de LACOSTE qui place la distribution au même niveau que la création. La marque conçoit une expérience en point de vente qui se veut emblématique et différenciante, avec autant de soin qu'elle fabrique ses produits, avec un savoir-faire dans la mise en œuvre de cette proposition expérientielle en magasin. L'expérience reflète, prolonge et enrichit l'offre

produit. LACOSTE revendique en effet un « *haut niveau de qualité et de professionnalisme dans l'exercice de tous [ses] métiers : la création, le style, le manufacturing* » mais aussi « *le retail* » (<https://corporate.lacoste.com/fr/corporate-group.html>). L'expérience en magasin est donc signée, labellisée comme l'ensemble des créations de la marque. Il y a donc une forme d'authenticité de l'expérience, notamment en comparaison avec l'expérience de marque proposée et vécue dans le reste de la distribution dite « multimarque ». Car, si LACOSTE souhaite que « *les clients vivent (...) une expérience unique quel que soit le réseau de distribution, physique ou digital partout dans le monde* », est-il vraiment possible de réaliser cette alchimie dans un magasin « multimarque » ? Alors que dans ce type de lieu de vente, les concurrents et les enseignes elles-mêmes limitent la possibilité d'expression aboutie de chaque marque. L'expérience de marque à « l'état pur », « authentique » peut ainsi se retrouver modifiée par le distributeur ou par la concurrence présente.

Objectifs

L'objectif de la recherche est d'étudier la qualité de l'expérience de marque dans ces points de vente à part ainsi que son efficacité sur les dimensions relationnelles, affectives, cognitives et conatives de l'histoire consommateur-marque (satisfaction, attachement, attitude, intentions comportementales). La comparaison entre deux contextes expérientiels sera clé : le magasin de marque (canal *Direct to Consumer* physique) et le point de vente du réseau de distribution multimarque. Nous mesurerons la qualité de l'expérience de marque dans ces deux contextes expérientiels distincts : le magasin de marque, où l'expérience est authentiquement de la marque et un point de vente multimarque du réseau de distribution de la marque, où la mise en place de la proposition expérientielle en magasin (conçue par la marque) est confiée à un tiers : le distributeur. Notre recherche offrira cette comparaison et permettra d'aborder l'expérience en point de vente comme tripartite : marque, consommateur et distributeur. La littérature aborde l'expérience marque (marque industrielle ou marque enseigne), la relation consommateur-marque, la relation consommateur-distributeur ou avec le point de vente, ou encore l'expérience en magasin mais pas du point de vue de la marque. Quand les recherches traitent de l'expérience chez Nature et découverte, c'est sans intermédiation des marques vendues par l'enseigne. Quand elles traitent de l'expérience d'une marque en magasin, c'est sans intermédiation d'un distributeur distinct de la marque. Autrement dit, l'expérience de la marque dans un point de vente qui n'est pas le sien ou dans le point de vente d'une marque-enseigne n'est, à notre connaissance, pas ou peu abordée.

Nous proposerons une échelle de mesure de la qualité de l'expérience alliant les dimensions servicielles et les dimensions expérientielles. Au cœur de cette recherche se trouve la confirmation/disconfirmation des attentes des clients (valeur attendue de l'expérience en magasin) et l'évaluation de la qualité de l'expérience (critères d'évaluation de la qualité de l'expérience basés sur les dimensions de l'expérience créatrices de valeur). L'échelle utilisée sera notamment issue de la qualité des services ainsi que de recherches exploratoires.

Dans leur processus de choix, et notamment de choix d'un canal ou d'un point de vente, les consommateurs cherchent à maximiser la valeur, compte tenu de leurs contraintes. Leur choix se portera sur l'offre d'expérience en magasin qui paraît délivrer la plus forte valeur. Si cette offre d'expérience est performante sur les critères pour lesquels les consommateurs attendent une création de valeur, elle répond alors effectivement à leurs attentes préalables et il pourra y avoir satisfaction (et possibilité de réachat ou de retour en magasin).

En vendant ses produits directement aux consommateurs, dans un magasin physique, la marque industrielle devient distributeur, donc relève du secteur des services (classification des services de Lovelock, 1980). Nous proposerons une grille de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin composée de deux volets qui se complèteront, le service étant davantage cognitif et l'expérience davantage subjective. L'intérêt méthodologique de ce travail sera d'élargir l'approche servicielle trop cognitive, avec l'approche expérientielle, plus affective, avec une dimension « ressenti ». Nous pourrions vérifier ce qui contribue à la qualité de l'expérience de la marque dans ses propres magasins : « *effets utiles* », service (cf. Moati, 2015) ou dimensions expérientielles (cf. notamment Filser, 2001 ; Kozinets et al, 2002) ? Notre travail présente donc cet intérêt théorique. Ensuite, nous proposerons une définition de l'authenticité de l'expérience en magasin. La notion d'authenticité a été étudiée dans la recherche en gestion, notamment la marque authentique (principalement les nombreux travaux de Camus, notamment 2011). En outre, l'expérience a été qualifiée d'authentique relativement à ce qu'elle provoque chez le consommateur. Mais qu'est-ce qui fait qu'une expérience en magasin est authentique « en elle-même » et qu'est-ce qui la caractérise ?

Hypothèses

Nous voulons démontrer que le niveau de qualité de l'expérience en magasin « multimarques » est différent de celui de l'expérience en magasin de marque. En conséquence, l'expérience d'une marque dans les points de vente « multimarques » de son réseau de distribution n'est pas

à même de remplir le rôle pourtant clé (pour l'entreprise et pour le consommateur) de l'expérience en magasin.

Nous voulons démontrer que la qualité de l'expérience en magasin est étroitement liée à son authenticité. Nous proposerons une définition de l'authenticité d'une expérience de marque en point de vente et nous mettrons en lumière son poids dans l'évaluation de la qualité de l'expérience. Notre hypothèse est que l'authenticité est essentielle pour le consommateur.

Intérêt Managérial

L'intérêt managérial de cette recherche est de comprendre quels leviers en magasin influencent le plus la perception de la qualité de l'expérience et, *in fine*, les variables constituant l'histoire entre les consommateurs et leur marque. Elle vise en outre à mettre en valeur le rôle de la perception de l'authenticité dans l'évaluation de la qualité de l'expérience.

En premier lieu, il est important pour les responsables de marque, s'ils veulent être capables de « réenchanter l'expérience » et de s'ajuster aux diverses attentes expérientielles des consommateurs, de comprendre le besoin d'expérience du consommateur et ses attentes en termes d'expérience en magasin.

L'expérience de marque en point de vente fait partie de l'offre produit étendue, elle est une caractéristique de l'offre globale de la marque et peut être une attente pour le consommateur. Il est donc essentiel de comprendre sur quels indicateurs ce dernier fonde son évaluation et son jugement de la qualité : sur quelles dimensions de l'expérience, sur quels critères ? La qualité est essentielle pour la création de valeur : les marques qui ont une politique de qualité augmentent leurs bénéfices et leur rentabilité (Buzzell et Gale 1987). Les responsables de marque doivent donc connaître les critères créateurs de valeur pour leurs clients mais aussi leurs attentes préalables : l'enjeu est aussi important que de comprendre et recenser les caractéristiques produit essentielles pour l'évaluation de la qualité produits. Comprendre ces critères leur permettra de rendre l'expérience de leur marque en point de vente attractive et créatrice de valeur. En outre, les responsables de marque ont besoin de savoir sur quels leviers jouer, en magasin, pour influencer les marqueurs de la relation ou les comportements des clients. Comme pour toutes les expressions de la marque - logo, packaging, publicité, les responsables doivent vérifier ce qui, dans l'expérience en magasin, sera source de valeur, impactera la qualité perçue et sera efficace relativement à leurs objectifs (satisfaction, relation, intentions comportementales).

En second lieu, cette recherche pourrait aider les responsables de marque dans la définition de leur stratégie de distribution. Il est en effet important de voir si l'expérience de marque maîtrisée, contrôlée et authentique, apporte quelque chose à la perception de qualité de l'expérience, à la satisfaction, à la relation et aux comportements à venir. Cette recherche permettra de savoir si les magasins de marque ont un intérêt pour la marque (et lequel au regard de leurs objectifs). L'intérêt pour les managers est de savoir si leur stratégie de distribution va servir leur capital marque et leur capital client, autrement dit, d'évaluer son efficacité. En comparant les effets avec une expérience dans un point de vente appartenant à un réseau de distributeurs, notre recherche permettra de vérifier l'efficacité des magasins de marque et d'estimer si de tels investissements se justifient. Les responsables de marques pourront établir si le magasin « multimarques » est à même d'assurer le rôle primordial que tient l'expérience en point de vente. Que se passe-t-il quand cette partie de l'expérience de marque se fait en dehors de magasins propres à la marque, dans des lieux de vente où se côtoient et se mélangent l'expérience voulue par la marque, l'expérience proposée par le distributeur et l'offre expérientielle des concurrents ?

Cette recherche permettra de comprendre pourquoi le consommateur choisit un type de point de vente (pour le service ? pour l'expérience ?), quelles dimensions de l'expérience déterminent sa perception de la qualité et quels leviers priment. Elle permettra d'évaluer en quoi et comment les deux approches servicielles et expérientielles se complètent mais aussi ce qui ressort des actions qui sont mises en œuvre en magasin.

Cette recherche est constituée de trois parties.

La première traitera de l'expérience en magasin. Dans un premier chapitre, nous examinerons l'expérience en magasin à travers un travail documentaire sur les magasins de marque et l'étude des approches théoriques de l'expérience en magasin. Dans une première section, les études documentaires exploratoires nous permettront de cerner les enjeux et les apports de l'expérience en magasins de marque : revue de presse du discours managérial, et, pour nous placer du point de vue consommateurs, étude des avis clients exprimés sur Internet à la suite d'une expérience avec la marque LEGO dans différents types de magasins. Côté entreprise, nous verrons émerger les notions de management de l'expérience de marque (et notamment une première approche de leviers tels que l'émotion et le service) et de management de la relation client, mais aussi la

notion d'expérience « typiquement », « authentiquement » de marque, l'expérience de la marque « par excellence ». Côté consommateur, se dégageront le besoin de contact humain (qu'il faudra approfondir) et les premières pistes de définition d'une « expérience réussie », mais également les notions d'engagement, de récit de l'expérience, d'identification et d'authentification de l'expérience de marque. Dans la seconde section, à travers l'étude des approches théoriques, nous aborderons les notions d'attractivité de l'expérience de marque en magasin (notamment les bénéfices attendus par le consommateur), d'expériences recherchées par le consommateur dans l'offre expérientielle proposée par les marques en magasin (en revenant sur le management de l'expérience de marque en point de vente). Nous traiterons également la création de valeur (côté consommateur et côté marque) *via* une revue de littérature de la notion de valeur. Nous verrons que l'expérience en magasin est une source de création de valeur pour les marques.

Cela nous amènera à l'importance de maîtriser la qualité (chapitre 2). Nous commencerons ce chapitre (section 1) par une revue de littérature de la qualité et nous exposerons les moyens mis en œuvre par les marques pour proposer une expérience de qualité en magasin. Nous arriverons à la conclusion que cela n'est pas possible dans tous les points de vente. Dans la section 2, nous traiterons de l'authenticité de l'expérience en magasin. D'abord, nous montrerons que l'expérience en magasin est multiforme : c'est une « *multi-expérience* ». Les responsables de marque n'ont pas la possibilité de mettre en place, dans l'ensemble de leur réseau de distribution, l'expérience en magasin de qualité telle qu'ils l'entendent, l'expérience typique, authentique de leur marque, conforme à ce qu'ils ont conçu stratégiquement. Ensuite, nous proposerons une définition de l'authenticité de l'expérience en magasin.

La deuxième partie de cette recherche sera consacrée à une démarche qualitative composée de deux études. La première, auprès de responsables de marque, nous permettra de recenser les objectifs du *retail* de marque dont nous proposerons une typologie. Elle nous permettra de comprendre ce qu'est une expérience de marque de qualité pour les responsables d'entreprise et quelle valeur ils veulent créer pour leurs consommateurs. La seconde, auprès de consommateurs, nous permettra de caractériser l'expérience en magasin de qualité côté consommateurs, de comprendre leurs attentes, de recenser leurs critères d'évaluation ainsi que les caractéristiques perçues et les attributs de l'expérience par canal. En confrontant les deux études, nous dégagerons les variables retenues pour la suite de notre travail. Nous en exposerons

le cadre théorique. Cette démarche aboutira à une modélisation et à la formulation de nos hypothèses de recherche.

Dans la troisième partie, nous présenterons la construction de notre échelle de mesure ainsi que l'étude quantitative que nous avons menée pour vérifier nos hypothèses. Après avoir vérifié les mesures et la représentativité de l'échantillon, nous testerons les qualités psychométriques des échelles. Dans un second chapitre, nous tenterons de valider les construits du modèle et nous testerons les hypothèses. Nous utiliserons des méthodes d'équations structurelles pour tester les effets de la qualité globale de l'expérience sur les variables de l'histoire consommateur-marque. Nous discuterons ensuite les résultats et nous ferons le point sur les apports méthodologique, théoriques et managériaux de notre travail.

PARTIE 1
ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES
THEORIQUES
DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

La qualité de l'expérience de marque en magasin est liée à la création de valeur via l'expérience sur le lieu de vente. Cette expérience en magasin fait partie de l'expérience globale de la marque et de la méta-expérience du consommateur. Pour les marques, c'est un levier stratégique essentiel. Les enjeux en termes de capital marque et de capital client sont forts. Pour le consommateur, l'expérience en magasin n'est pas seulement transactionnelle et fonctionnelle, elle est émotionnelle, affective et symbolique. Elle est une des caractéristiques de l'offre globale de la marque. Par ses dimensions servicielles et expérientielles, elle peut la modifier, elle est source de bénéfices et peut constituer une attente pour le consommateur (expériences recherchées). Compte tenu des enjeux et des impacts de l'expérience en point de vente, pour la marque et pour le consommateur, comment assurer sa qualité ? Car l'expérience de marque en magasin, c'est l'expérience propre à la marque dans des points de vente qui ne le sont pas toujours. Dans ces cas de figure, l'expérience de la marque en magasin est alors « *multi-forme* » ; elle devient une « *multi-expérience* ».

Cette première partie portera sur les enjeux stratégiques et les approches théoriques de l'expérience de marque en magasin, avec au cœur la notion d'authenticité.

Le premier chapitre sera consacré à l'expérience de marque en point de vente. Pour adresser la question de l'authenticité de l'expérience de marque en point de vente, nous nous pencherons sur les magasins de marque. Tout d'abord (chapitre 1 Section 1), nous décrirons ce phénomène *retail* via un travail documentaire. Pour comprendre le rôle de ces points de vente particuliers pour les marques, une revue de presse nous permettra de dégager un ensemble de constats managériaux. Côté consommateur, nous proposerons une étude des avis clients exprimés sur Internet à la suite d'expériences de la marque LEGO, dans des LEGOSTORES et dans des magasins KING JOUETS.

Ensuite (chapitre 1 Section 2), nous exposerons les approches théoriques de l'expérience en magasin. Nous étudierons l'attractivité de l'expérience de marque en magasin : expériences recherchées par le consommateur dans l'offre expérientielle proposée par les marques en point de vente. Nous regarderons du côté du management de l'expérience de marque en magasin (stratégie de marque, contexte expérientiel voulu par l'entreprise) et des bénéfices attendus par le consommateur (attentes et vécu de l'individu). Nous adresserons, à ce stade, la question de la valeur de l'expérience en magasin et de la création de valeur pour les marques.

Cela nous amènera à l'importance de la qualité et de sa maîtrise à laquelle nous consacrerons le chapitre 2. Nous présenterons une revue de littérature de la qualité, puis, nous examinerons les moyens mis en œuvre par les marques pour proposer une expérience de qualité en magasin

(Section 1). Nous arriverons à la conclusion que cela n'est pas possible dans tous les points de vente.

La Section 2 traitera de l'authenticité de l'expérience de marque en magasin. Nous montrerons que, l'expérience en magasin étant multiforme, étant une « multi-expérience », l'expérience de marque authentique n'est pas possible dans tout le réseau de distribution de la marque. Nous proposerons ensuite une définition de l'authenticité de l'expérience de marque en magasin.

CHAPITRE 1

L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1 : L'expérience de marque en magasin

Etudes documentaires : observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse); point de vue consommateur : avis client Internet)

Approche théorique de l'expérience de marque en magasin: les expériences recherchées par le consommateur, la création de valeur de l'expérience de marque en magasin (enjeux stratégiques marque et bénéfices consommateur)

Chapitre 2 : La qualité de l'expérience en magasin

Approche théorique de la qualité, la « *multi-expérience* » de la marque en magasin vs l'expérience authentique de marque dans ses propres magasins

PARTIE 2 : DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Chapitre 3 : Etudes qualitatives exploratoires

Managers et consommateurs

Chapitre 4 : Présentation du modèle conceptuel, des variables clé et des hypothèses de recherche

PARTIE 3: TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Chapitre 5 : Etude Quantitative

Développement d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et présentation du terrain

Chapitre 6 : Etude Quantitative

Validation des construits, tests des hypothèses résultats et discussion : recommandations managériales, limites et perspectives

L'expérience en point de vente a pour but de créer de la valeur pour la marque. Dans la « constellation d'évènements impliqués dans l'expérience de consommation globale » (Holbrook et Hirschman 1982), elle est, par les dimensions servicielles et expérientielles propres au lieu de vente, une caractéristique venant enrichir l'offre globale de la marque et constitue un levier de création de valeur pour l'entreprise car elle permet de construire le capital marque et le capital client. Le magasin de marque semble le lieu privilégié, l'expérience marque proposée étant conçue et mise en place par la marque elle-même.

L'expérience en point de vente crée de la valeur pour le consommateur. Son besoin de « réenchantement » est nourri par l'expérience en magasin, le lieu de vente permettant de mettre en place, physiquement, des scénarios autour de l'univers de la marque (Pine et Gilmore, 1999 ; Schmitt, 1999 ; Hetzel, 2002 ; Filser, 2002). La valeur et les bénéfices économiques, pratiques, temporels, hédoniques, sociaux, psychologiques proviennent des attributs fonctionnels et transactionnels de l'expérience en magasin mais aussi de ses dimensions émotionnelles et affectives. Etant une catégorie d'offre (Filser, 2002), l'expérience a, comme les biens et les services, des caractéristiques et des attributs. Elle peut être recherchée par les consommateurs qui se caractérisent par des motivations expérientielles, des critères de choix. Confrontés au besoin de consommation d'une marque, ils ont le choix entre différentes propositions expérientielles (composantes de l'expérience de Pine et Gilmore, 1999 ; SEMS de Schmitt, 1999 ; roue expérientielle d'Hetzel, 2002 ; typologie des expériences de Roederer, 2012) dans un « ensemble de considération » de magasins où elle est disponible. Recherchant une expérience et la valeur associée, ils choisissent un lieu de vente susceptible de répondre à leurs besoins.

Avant de traiter ces questions via une revue de littérature, nous proposons des travaux documentaires sur le magasin de marque et son expérience spécifique. Cette démarche documentaire exploratoire nous permettra de cerner et de recenser les enjeux de l'expérience de marque en magasin aussi bien pour les marques que pour les consommateurs et de commencer à percevoir le rôle de l'authenticité de l'expérience de marque en magasin.

SECTION 1 – Le magasin de marque : études documentaires

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1: L'expérience de marque en magasin

Section 1 : Le magasin de marque: études documentaires

1. Observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse)
2. Point de vue consommateur (avis client Internet)

Alors qu'ils n'étaient perçus que comme des sources d'image et se traduisaient uniquement par l'ouverture de *flagships* – Filser (2001) ainsi que Kozinets et al. (2002) les voient comme de simples mises en scène des valeurs et de l'univers de la marque sans avoir pour but l'échange marchand – les magasins de marque fleurissent et plus seulement sous la forme de magasins amiraux.

Cette section est consacrée à une étude de type « documentaire » des magasins de marque. *Via* une revue de presse, nous souhaitons comprendre la chronologie et l'ampleur du phénomène. Nous proposons ensuite une approche du point de vue du consommateur par une étude des avis clients.

1. L'essor des boutiques en propre des marques industrielles également distribuées dans des réseaux de multi-marques

1.1. Les marques *industrielles se font distributeurs* : observation du phénomène et du discours managérial

1.1.1. Les modes de développement

Deux options pour mettre en place des boutiques exclusives s'offrent à une marque de biens industriels : en propre ou par franchise.

La première option correspond à la définition juridique stricte d'une boutique en propre, selon l'INSEE (<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition>) : « *Les points de vente en propre ou*

intégrés sont les magasins appartenant à la société qui est la tête de réseau ou à l'une de ses filiales ». La boutique est alors un établissement secondaire de l'entreprise. *« Est un établissement secondaire (..) tout établissement permanent, distinct du siège social ou de l'établissement principal et dirigé par la personne tenue à l'immatriculation, un préposé ou une personne ayant le pouvoir de lier des rapports juridiques avec les tiers. »,* selon l'article R123-40 du code de commerce. Ces établissements secondaires ont pour activité le commerce de détail avec les consommateurs finaux. A titre d'exemple le magasin des CYCLES LAPIERRE situé route de Langres à Dijon est un établissement secondaire de CYCLES LAPIERRE dont le siège social se situe rue Voisenet à Dijon.

La seconde option est le développement d'un réseau de boutiques (franchises faisant partie d'une distribution sélective de l'entreprise). Dans ce cas de figure, nous pouvons considérer qu'il s'agit de « simili » boutiques en propre. Légalement, le magasin appartient à un tiers, pratiquement, dans l'œil du consommateur non averti, c'est une boutique exclusive à une marque de biens, elle se confond donc avec l'entreprise de cette marque. Exemple : le *LEGO store* de Dijon dispose sur le site LEGO du label visible de « *certified store* » ; pour autant, l'entreprise ajoute les mentions légales suivantes « *Ce LEGO® Store est détenu et géré par un tiers indépendant agréé. Les offres, les promotions, la tarification et les stocks sont susceptibles de varier et le programme de fidélité VIP LEGO ne sera pas disponible. Les cartes cadeaux et les retours des produits commandés sur LEGO.com ne seront pas acceptés. Pour de plus amples renseignements, merci de contacter le Store directement* » (<https://www.lego.com/fr-fr/stores>). En résumé, ce magasin se distingue d'une boutique en propre sur deux points : programme fidélité *VIP* non éligible et commandes et non gestion des cartes cadeaux et retours du *store digital* de LEGO. L'examen attentif des commentaires laissés sur 10 boutiques LEGO (voir 1.2) indique que ces magasins sont complètement associés à l'entreprise et à la marque LEGO. Les propositions produits, services et donc l'expérience consommateur sont très proches ou similaires d'une boutique à l'autre, ce qui est souvent le cas dans le commerce via une franchise où l'expérience marque, les produits et services offerts ainsi que le merchandising en magasin sont formatés et précisés dans le contrat de franchise.

Dans cette étude documentaire, aucune distinction ne sera donc réalisée selon la forme juridique retenue pour ces boutiques, les « simili » boutiques en propre (franchisés) seront considérées au même niveau que les véritables boutiques en propre (intégrées).

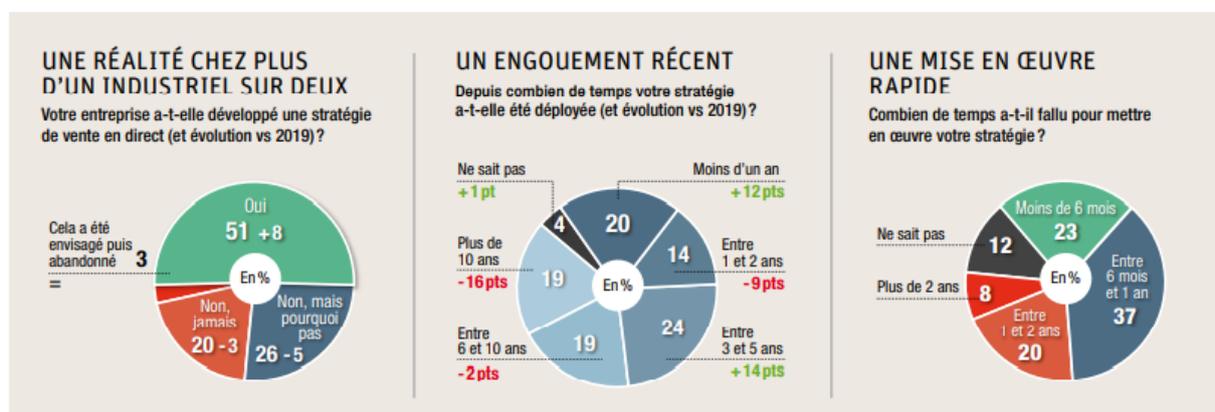
1.1.2. Les boutiques en propre, une solution de vente directe

De manière étendue, la vente directe consiste pour un fabricant de produits ou de services en la vente au consommateur final sans l'intermédiation d'une entreprise spécialisée en distribution. La distribution est alors internalisée par l'entreprise. « *Entendue au sens large, la vente directe désigne un mode de distribution par lequel c'est le fabricant qui assure lui-même l'activité de vente / distribution de ses produits auprès des consommateurs* » (INSEE). Dans cette définition non restrictive, la vente en direct peut donc se mettre en place via un site e-commerce propriétaire, un magasin d'usine, des magasins en coopérative, des boutiques en propre ou la vente à domicile. Notons qu'il s'agit ici d'une définition étendue, différente de celle de la *Fédération de la Vente Directe*, se limitant à la présence physique d'un producteur et d'un consommateur hors d'un magasin tiers.

Une étude centrée sur le secteur de l'agro-alimentaire réalisée par KPMG pour LSA en octobre 2020 permet d'approcher l'ampleur de ce phénomène.

Selon cette étude, plus d'une entreprise sur deux a mis en place ou prévoit de mettre en place la vente en direct auprès des consommateurs. Actuellement, 39% des entreprises de ce secteur ont déjà franchi le pas. L'étude révèle que la vente en ligne est priorisée en premier lieu (21% des entreprises du secteur) mais l'option « boutique en propre » est une autre solution fréquemment activée. La mise en place de la vente directe a été réalisée via un point de vente physique dans 34% des cas, soit finalement 13% des entreprises du secteur alimentaire. Enfin, dans ce secteur, la vente directe et les boutiques en propre répondent prioritairement à trois objectifs : développer l'image de marque (51% des répondants), augmenter le chiffre d'affaires et atteindre de nouveaux marchés ou clients (50% des répondants). L'amélioration de l'expérience client arrive en 4^{ème} place (46% des répondants), cela pouvant être associé à l'apport de nouveaux produits ou services (41%). Enfin, la connaissance des clients est citée dans 36% des cas et la moindre dépendance vis-à-vis des circuits de distribution classiques dans 38% des cas.

Figure 1 : Etude KPMG pour LSA (octobre 2020)



1.2. Une tendance multi-sectorielle

1.2.1. Une distribution déjà ancienne

- Un fait observé depuis 50 ans dans le secteur du textile haut de gamme

Des entreprises à forte notoriété comme LACOSTE, HUGO BOSS, AIGLE, LEVIS ou RALPH LAUREN disposent historiquement de boutiques en propre, en parallèle de la distribution de leurs produits via des tiers. RALPH LAUREN ouvre par exemple son premier magasin indépendant aux Etats-Unis en 1971, quatre ans à peine après la création de la marque. HUGO BOSS dispose ainsi aujourd'hui de plus de 600 boutiques exclusives et privilégie ce modèle de distribution. De son côté, AIGLE ouvre sa première boutique en France en 1989 et compte désormais 345 boutiques à son nom.

Selon le site internet de l'entreprise LACOSTE (<https://corporate.lacoste.com/fr/corporate-group.html>), le « retail » est l'un des quatre métiers de l'entreprise : « Notre mission est de faire de LACOSTE une marque premium (...). Cette mission exige un haut niveau de qualité et de professionnalisme dans l'exercice de tous nos métiers : la création, le style, le manufacturing et le retail ». La marque est distribuée dans 10 600 points de vente dans le monde dont 1 200 boutiques LACOSTE. En France, elle dispose de 90 boutiques (1^{ère} boutique ouverte en 1981), dont une dernière récemment inaugurée sur les Champs-Élysées à Paris, témoignant de son intérêt stratégique pour le magasin de marque.

Pour les marques de textile haut de gamme, la distribution en boutiques en propre est ancienne, durable et toujours en développement. On peut considérer que ces boutiques sont au cœur de leurs modèles économiques. Elles développent en premier lieu le capital de marque : les supports merchandising, les services, l'accueil sont dédiés à cette marque. En second lieu, cette distribution peut aussi être considérée comme bénéfique aux niveaux logistiques et financiers grâce à la meilleure gestion des flux de collections saisonnières. En ouverture, l'intégration maîtrisée de la distribution est également une opportunité pour pousser en complément une distribution e-commerce en propre.

- L'univers du luxe : un ancrage historique dans les boutiques en propre

Haute couture, maroquinerie, horlogerie, joaillerie : chaque marque de luxe dispose de codes précis qui constituent un « univers » à part. Le produit de haute qualité, à mi-chemin entre artisanat et art, requiert un écrin qui va bien au-delà de l'emballage primaire. Le consommateur doit être embarqué dans un monde à part : privilégié, intime, subtile et raffiné. Il est possible mais difficile de réaliser cette alchimie dans un magasin « multimarque ». Les marques souhaitent dramatiser leur unicité, elles sont « maisons de couture » ou « artisans horlogers ». La boutique en propre s'impose donc comme le mode de distribution logique et historique de ces producteurs de biens de luxe.

Certaines marques sont quasi-exclusivement en boutiques en propre, telles HERMES (306 magasins dans le monde et une trentaine en France) ou DIOR COUTURE (12 boutiques haute couture en France). La distribution « multimarque » se limite alors à une présence en grands magasins, via des corners et un personnel dédié (une forme de « *shop in shop* »).

Dans le domaine de la joaillerie ou de l'horlogerie, elle est majoritaire et un modèle hybride prévaut. FRED dispose par exemple de 10 boutiques et de centaines de revendeurs. BREITLING compte 5 boutiques en France et environ 80 revendeurs.

1.2.2. Un essor des magasins de marque de tous secteurs

Depuis vingt ans, le phénomène se déploie au-delà de l'habillement et du luxe, en France comme à l'international.

- Équipementiers sportifs : une expansion des boutiques dédiées à une marque qui se rapproche de l'univers de la mode et de l'habillement

La distribution « multimarque » de biens sportifs en France est concentrée autour d'une majorité de magasins intégrés à des enseignes nationales : SPORT 2000, INTERSPORT ou DECATHLON. Cette dernière enseigne est d'ailleurs reconnue comme proposant un choix toujours plus large de produits sous ses propres marques. Ce phénomène limite l'émergence et la valorisation des autres marques - valorisation pourtant décisive pour ces marques typées « *lifestyle* ».

La concurrence avec les chaînes de distribution, associée à des activités spécifiques proches de l'habillement (poids de la marque dans la décision d'achat et complexité de la gestion logistique de collections saisonnières) poussent le développement de boutiques dédiées pour les leaders du marché. NIKE en est l'illustration la plus avancée. Solidement ancrée dans le quotidien et les rêves d'une communauté de consommateurs mondiaux, l'entreprise s'appuie sur cette capacité à mobiliser pour déployer une stratégie de boutiques en propre.

Au niveau mondial, la marque compte plus de 1 200 boutiques. Dans les pays riches, les boutiques NIKE viennent concurrencer une distribution multimarque bien en place. Dans les pays en développement et densément peuplés, la logique semble distincte. Le nombre de boutiques particulièrement élevé pourrait alors permettre de compenser une distribution multimarque peu développée.

La marque répartit ses efforts sur deux types de magasins : les *flagships* et les boutiques plus classiques. Les boutiques classiques représentent la majorité du parc actuel : *NIKE STORES* et *NIKE FACTORY STORES*. Ces magasins incarnent l'esprit de la marque grâce à une offre, un personnel et un merchandising dédiés. La puissance de la marque et une implantation majoritairement dans des centres commerciaux, permettent à ces magasins d'être rentables et durablement implantés. Les boutiques *flagships* amplifient de leur côté l'esprit de la marque et nourrissent durablement son histoire avec les consommateurs. NIKE dispose de plusieurs types de *Flagships*.

NIKE HOUSE of INNOVATION est le concept le plus récent et le plus exclusif : seulement 3 ouvertures dans les capitales mondiales, New-York, Shanghai et Paris. L'immersion dans l'univers de NIKE est totale. Tel un musée, la marque présente l'histoire de ses innovations. Pour les participants au programme de fidélité, des offres exclusives sont proposées dès l'entrée du magasin. De nombreux relais digitaux sont intégrés : « *NIKE scan to learn* », « *NIKE scan*

to try », « *NIKE Shop the Look* ». Il est également possible de contribuer au développement de produits en participant à des expériences mimant le réel dans la « station météo ».

Ces magasins visent donc autant à vendre qu'à faire parler et rêver consommateurs, influenceurs et journalistes. Heidi O'NEIL, qui dirige l'entité « *Consumer et Marketplace* » de NIKE, résume ainsi : « *En entrant dans la House of Innovation, les consommateurs feront l'expérience de notre concept retail le plus immersif d'une manière entièrement personnalisée (...)* ».

NIKE dispose également d'autres concepts *flagships* ; les *NikeLAB*, boutiques plus petites et plus anciennes.

Le concurrent ADIDAS semble suivre une trajectoire similaire bien que plus récente et d'ampleur pour le moment plus limitée. La marque compte aujourd'hui 34 boutiques en propre en France. Dans les magasins étendards mondiaux, la marque allemande mise sur une immersion totale : les sols et l'éclairage miment des terrains de sports, les cabines d'essayage deviennent des vestiaires (« *locker room* ») ... La marque déclare en 2016, à l'occasion de la refonte de son *flagship* parisien que son ambition est de se développer dans toutes les grandes villes du monde.

Le spécialiste de « *running* » et « *lifestyle* » ASICS n'est pas en reste. La marque annonçait en effet en 2017 vouloir disposer d'une centaine de magasins en Europe. A cette même époque, un *flagship* de 840m² est ouvert à Londres, la marque disposant d'un autre de 450m² à Paris. Ces magasins revendiquent une expérience à la fois sportive (essais avec analyse de posture) et « *lifestyle* » pour celui de Londres avec un DJ à résidence ou un bar à jus. Aujourd'hui, la marque possède 10 autres boutiques en propre sur le territoire français.

- Les marques du monde de la cosmétique (parfumerie, maquillage et soin) tentées par les boutiques dédiées

Les marques de la parfumerie sont très majoritairement distribuées en France dans des enseignes multimarques telles SEPHORA, MARIONNAUD ou NOCIBE. La concurrence y est rude avec également des marques distributeurs, ce qui limite d'autant la possibilité d'expression aboutie de chaque marque. Cela pénalise ces marques qui fondent leur succès sur une relation quasi intime avec leurs consommateurs. C'est pourquoi certains intervenants comme CHANEL ou DIOR financent un personnel dédié exclusivement dans ces univers multimarques (et font de même dans les Grands Magasins via des « *corners* » avec un personnel directement salarié).

Depuis 2015, ces marques vont plus loin en ouvrant des boutiques consacrées - indépendantes de leurs boutiques historiques Haute-Couture ou joaillerie.

Fin 2018, DIOR ouvre une boutique *flagship* (*Concept Store*) sur les Champs-Élysées dédiée à ses parfums et relayée depuis 2020 par une version identique on-line (<https://virtualstore.dior.com/champs-elysees/#/fr-fr/holiday-21-2>). La marque ouvre ensuite en 2021 à Lyon la boutique DIOR BEAUTE. Hors France, des *flagships* existent mais proposent une offre qui va au-delà de la parfumerie (couture, montres, bijoux).

CHANEL précède DIOR avec l'ouverture de boutiques Parfums et Beauté en 2015 dans le Marais et en 2017 à Nice. Le phénomène est pour le moment restreint à un nombre limité de grandes métropoles à fort pouvoir d'achat, peut-être à cause du dense maillage territorial des enseignes multimarques, de la présence historique des grands magasins et du déploiement des ventes en ligne en parallèle. Le phénomène est donc à suivre sur les prochaines années.

- Quelques expériences pour les marques alimentaires

En alimentaire, les boutiques dédiées à une marque existent mais les déploiements à grande échelle restent rares. Il peut s'agir d'une action ponctuelle, permettant d'incarner la marque et de nourrir l'histoire aux consommateurs grâce à une rencontre incarnée, véhiculée et amplifiée par les réseaux sociaux et les actions de relation presse. La boutique NESTLE DESSERT fait figure de précurseur dès 2010. Selon le site internet de la marque (<https://www.nestledessert.fr/nestle-dessert/histoire>) : « *15 jours pour vivre un véritable moment de convivialité et de pure gourmandise : cours de pâtisserie, dégustation, boutique... Tout est rassemblé pour réussir à coup sûr ses recettes de dessert au chocolat !* »

Toujours en alimentaire, au-delà du cas des boutiques éphémères, quelques marques aux positionnements pointus ont décidé de faire des boutiques en propre l'un des piliers de leur développement en parallèle d'une distribution via les réseaux alimentaires généralistes. C'est le cas de MAILLE à petite échelle mais aussi de LINDT ou de KUSMI TEA.

Cette dernière est en pleine conquête sur le segment du Thé haut de gamme. L'entreprise dispose aujourd'hui de 46 boutiques exclusives à sa marque en France et 87 dans le monde. Le développement de ce canal de vente a été conjoint à une diffusion de plus en plus élargie. Initialement présente dans les seuls corners des grands magasins, la marque est désormais également présente dans les enseignes de grande distribution type MONOPRIX mais également CARREFOUR ou SUPER U. Son ambition semble claire : développer l'image de la marque,

son positionnement haut de gamme, tout en accélérant sa croissance via une pénétration élargie du marché.

Le phénomène de ces boutiques en propre reste cependant limité. On peut imaginer une raison principale. Les consommateurs limitent leurs achats alimentaires à un nombre restreint de points de vente, pour optimiser le temps alloué à ces courses récurrentes et contraintes. Dans ce contexte, il est difficile de générer un volume de vente, une masse de marge assez élevée pour couvrir les frais de structure d'une boutique dédiée à une seule marque.

- Le monde des biens multimédia (TV, HIFI, Ordinateurs, Smartphones)

A l'exception du phénomène APPLE, la mise en place de boutiques en propre, pour les producteurs de ce secteur, est en général limitée à l'ouverture d'un magasin *flagship* dans les plus grandes métropoles mondiales. Rares sont les marques de ce secteur qui déploient un réseau de boutiques en propre. En 2012, SAMSUNG ouvrait à Paris son premier *Mobile Store* (renommé depuis *Experience Store*). Une volonté d'imiter APPLE ? Mais cette ouverture n'a finalement été suivie d'aucune autre initiative similaire en France. La concurrence croissante des ventes en ligne, impactant déjà durement les magasins multimarques comme la FNAC, rend difficile un développement au-delà du magasin étandard.

APPLE fait donc bien figure d'exception avec un déploiement élargi. Cela n'avait pourtant rien d'évident au début des années 2000. A cette époque, les magasins spécialisés en informatique sont des points de vente multimarques sans forte attention portée à l'expérience client. En 2001, Steve JOBS décide cependant de changer la donne : les deux premiers magasins ouvrent et se veulent l'incarnation physique de la marque. Localisés dans des lieux haut de gamme et recevant de nombreux prix d'architecture, ces boutiques concrétisent un peu plus l'écart entre le monde PC et l'univers MAC. L'histoire forte, mutuellement engagée, entre APPLE et ses utilisateurs précède de 20 ans les premières boutiques, celles-ci permettent cependant d'amplifier l'attachement et l'immersion des consommateurs actuels et en devenir.

Le rythme d'ouverture des magasins est rapide et constant depuis 20 ans : 116 boutiques dans le monde dès 2005, 317 en 2010, 463 en 2015 et près de 600 aujourd'hui. La France compte en particulier 20 magasins. Ces ouvertures de nouvelles boutiques trouvent une double explication : renforcement du capital de marque et croissance rentable (également d'avoir des produits plus contrôlés puisque les produits ne peuvent être entretenus et réparés que dans des centres APPLE).

Côté renforcement du capital de la marque et de l'histoire marque consommateur, un effort renouvelé et enrichi est apporté pour les visiteurs. Un tournant a notamment lieu en 2014 avec l'arrivée d'Angela AHRENDTS (venant de chez BURBERRY et reconnue pour sa maîtrise de l'expérience en boutique en propre) : elle décide de conforter la place de l'expérience via des formations à la prise de photo, à la création musicale ou au dessin sur tablette. L'histoire marque-consommateur est poussée encore plus loin, le capital marque grandit... Tout comme le chiffre d'affaires de la marque.

En effet, les *APPLE STORES* sont, selon le professionnel de l'immobilier COSTAR, les magasins générant le plus fort chiffre d'affaires par mètre carré. Ce succès est expliqué par la puissance de la marque : chaque nouveau magasin est attendu par les aficionados locaux, le trafic est assuré et l'accueil en magasin fait la différence.

APPLE est une « *Loved Brand* » mondiale, elle fructifie et amplifie cet amour via ses boutiques, notamment *flagships*, qui incarnent la marque et écrivent de nouvelles pages de leur histoire avec le consommateur.

- L'industrie du jouet : les boutiques en propre limitées au leader LEGO

En dehors de LEGO, les industriels du jouet sont distribués dans des réseaux multimarques, eux-mêmes lourdement impactés par la croissance des ventes en ligne. La marque phare PLAYMOBIL propose tout de même un *flagship* et déjà ancien avec son FUNPARK en Ile-de-France. Au-delà de ce lieu, aucune boutique dédiée à la marque n'existe en France.

LEGO fait bien figure d'exception, ses boutiques en propre sont aujourd'hui le prolongement naturel de la stratégie de reconquête valorisant l'unicité historique de la marque.

Les tentatives de diversification de l'activité seront des échecs (vêtements, hôtels). La marque réussit finalement à relancer son attractivité grâce à une meilleure valorisation de ses briques historiques, après l'arrivée d'un nouveau PDG en 2004. La mise en place de licences à succès, ainsi que la starification du personnage LEGO (protégé par un nouveau brevet) redonnent une unicité à l'offre produit et relancent les ventes. Pour aller plus loin, LEGO déploie à la fin des années 2000 une stratégie mondiale de boutiques en propre.

Le *leadership* de la marque, sa notoriété, son image positive, associés à une communauté transgénérationnelle de fans, sont les atouts pour légitimer ce déploiement. Bien que la première boutique *LEGO STORE* ait ouvert en 1992, le déploiement démarre après 2008 aux USA et 2012 en France. L'entreprise compte désormais plus de 104 boutiques aux USA, 20 boutiques en France, 17 en Allemagne ou encore 18 au Royaume-Uni.

Le point de vente incarne le nouvel esprit de la marque : « *rebuild the world* ». L'offre très étendue permet de satisfaire toutes les attentes. La vente de briques à l'unité illustre la volonté d'apports de services de la marque. Le personnel accueillant et expert incarne encore un peu plus la marque. Des données chiffrées confirment ces bonnes intentions, elles sont détaillées ci-dessous.

- Le monde de l'édition de contenu (jeux, livres, musiques, films) semble incompatible avec le déploiement des boutiques en propre.

Cette industrie est majoritairement distribuée via des magasins « multi-éditeurs », eux-mêmes déjà lourdement concurrencés par les achats en ligne. La boutique parisienne de DUPUIS n'existe plus depuis plus de 20 ans.

En résumé, quasiment tous les secteurs du commerce de produits industriels *Business to Consumer* ont intégré la boutique en propre dans leur distribution mais selon une importance et un rôle qui varient. A la lumière de cette revue, nous allons maintenant résumer les diverses modalités et finalités de ces boutiques.

1.3. Les boutiques en propre en complément d'une distribution multimarque : synthèse sur les exigences et les types de déploiement recensés

L'activation d'une stratégie de boutiques en propre, en complément d'une diffusion en magasin multimarque, requiert en premier lieu un capital de marque élevé et une histoire déjà durable avec le consommateur (DIOR, NIKE, LEGO, APPLE).

Le déploiement au-delà du magasin *flagship*, est principalement possible dans les secteurs que sont l'habillement haut de gamme, le luxe et plus récemment, le sport. Ces secteurs sont aujourd'hui caractérisés par une implication plus forte d'une partie des consommateurs et donc par une histoire avec la marque plus durable et profonde. C'est cette histoire et ce lien qui justifient que le consommateur se rende spécialement dans une boutique exclusive à une marque.

Hormis ces secteurs, le déploiement élargi de boutiques en propre est très exigeant sur le niveau de puissance de la marque. LEGO, APPLE sont des marques qui font ainsi partie du top 100 du

classement « *Best Global Brands* » 2021 de INTERBRAND. Pour aller plus loin, ces marques sont aussi reconnues comme pionnières dans leurs domaines et toujours aptes à proposer des solutions absolument uniques.

Cela explique pourquoi d'autres marques de ce TOP 100, telles que SAMSUNG, ne peuvent prétendre à un déploiement élargi. L'offre produit est encore trop substituable et le lien avec le consommateur encore trop faible.

Un exemple pour illustrer cela : on ne compte plus les possesseurs de MAC qui ajoutent un autocollant avec le sigle de APPLE, à l'inverse, aucun utilisateur de produit SAMSUNG n'est encore disposé à faire de même. Il faut sur une zone donnée détenir une masse d'*afficionados* élevée pour ouvrir une boutique en propre.

Il existe cependant un contre-exemple de déploiement élargi. Il s'agit alors d'utiliser le déploiement comme première arme de conquête pour une marque qui s'attaque à un marché peu ouvert ou concurrentiel. KUSMI TEA est dans ce cas de figure, sa présence en GMS se développant après ses boutiques en propre. M MOUSTACHE (souliers) a également lancé sa marque en commençant par des boutiques en propres, avant une extension en univers multimarque.

Les magasins *flagships* sont déployés par des marques puissantes mais pas nécessairement incontournables sur leurs marchés. Ces magasins étendards servent à incarner ce que la marque est, ou souhaite être, dans l'esprit des consommateurs, présents dans le magasin ou exposés à celui-ci via les médias et les réseaux sociaux.

Le trafic élevé et la médiatisation visée justifient l'apport de services et expériences hors-normes, proches de l'univers du divertissement et du tourisme urbain (exemple : magasin M&M's de Londres). Ce faisant, de manière directe et indirecte, ils alimentent l'histoire avec le consommateur.

Hormis ces tendances principales, des phénomènes plus marginaux existent. En France, des entreprises ouvrent des boutiques en propre éphémères pour réaliser un événement RP et/ou valider et apprendre sur une nouvelle offre produit. Par exemple, la boutique éphémère GOODVIE à Dijon.

D'autres entreprises, telles PIERRE FABRE, LAPIERRE ou BONDUELLE, déclarent ouvrir une boutique en propre pour avoir un contact direct avec le consommateur et ce faisant, posséder des données précieuses que les distributeurs multimarques partagent peu. Ces

boutiques peuvent alors être assimilées à des « *learning labs* ». La CMO de PIERRE FABRE, Karine COTTIN, déclare ainsi : « *C'est un laboratoire d'innovation et un lieu d'échanges. Notre premier objectif n'est pas de vendre nos produits. Nous l'avons créé comme un outil pour nous adresser à nos clients, mieux les connaître dans leur quotidien, échanger et préparer le retail de demain avec eux. Nos équipes nous remontent leurs remarques sur nos produits pour les améliorer, nous adapter et créer une nouvelle relation avec les consommateurs* ».

Il est par ailleurs évident que les entreprises telles HERMES ou APPLE profitent des cartes de fidélité proposées en boutique pour enrichir à l'échelle industrielle leurs bases de données, compléter leurs connaissances consommateurs et proposer de nouveaux produits.

2. Etude des avis Internet sur les boutiques LEGO en France

Dans une démarche exploratoire et en complément de cette étude documentaire côté entreprise, nous avons souhaité nous pencher sur un cas, celui de la marque LEGO, pour appréhender les boutiques en propre du point de vue des consommateurs. Depuis quelques années, la marque LEGO a choisi d'ouvrir de nombreux magasins n'entrant pas dans une stratégie de *flagship*. Ces magasins ouvrent en effet leurs portes partout en France et pas spécifiquement sous la forme de magasins emblématiques (on dénombre de nombreux petits points de vente dans des centres commerciaux « *standards* »). Nous proposons une étude des avis exprimés par les clients sur Internet, à la suite d'une visite dans ces boutiques (10 magasins au total et 688 avis clients). Ces avis sont comparés à ceux exprimés par des clients à la suite d'une expérience dans un magasin multimarque du réseau de distribution de LEGO.

Cela nous donnera une première approche de l'expérience de marque en point de vente du point de vue des consommateurs.

2.1. Données GOOGLE pour les 10 magasins français représentant 50% du parc de boutiques en propre LEGO en France

Figure 2 : Etude exploratoire des avis Internet clients LEGO

	Nombre d'avis	Note	Nombre Photos postées	Indice Note LEGO STORE base KING JOUET	Indice Ratio Photos sur base 100 King Jouet	Mots clés Liste de mots par ordre de nombre de citations en bleu, les mots allant au-delà du fonctionnel et pratique : valeurs, inspiration, émotions, art... en gras, les mots à connotation positive
Lille						
LEGO STORE (a ouvert en décembre 2012)	1344	4,6	197	115	98	vendeurs, boutique, boîtes, briques, construction , animations , passionné , rêve , vrac, grandes surfaces
KING JOUET	271	4	201			prix, vendeurs, même, équipe, client, commande, stocks, jeux , sac, service
Clermont-Ferrand						
LEGO STORE (a ouvert en novembre 2013)	664	4,4	82	110	265	vendeurs, constructions , briques, bonheur , plaisir , équipe , clients, animations , boîte, employés
KING JOUET	241	4	31			vendeur, prix, souriant , même, caisse, enseigne, fille, noël , gentillesse vêtement
Lyon						
LEGO STORE (a ouvert en juillet 2015)	720	4,5	253	107	1205	Vendeurs, rêve , plaisir , briques, boîtes, même, adultes, construction , marque, collection
KING JOUET	221	4,2	21			Vendeurs, prix, boutique, jeux , l'équipe , sympathique , client, plaisir , commande, compétents
Bordeaux						
LEGO STORE (a ouvert en octobre 2015)	1200	4,6	859	112	1718	vendeur, constructions , étages, univers , parents, envie , briques, paradis , personnages, rêve
KING JOUET	405	4,1	50			vendeur, même, employés, souriant , clients, fille, l'équipe , caissière, jeux
PARIS						
LEGO STORE (a ouvert en avril 2016)	2309	4,6	971	112	369	Boutiques, constructions , vitrines, briques, réver , fans, sculptures , store, l'univers , unité
KING JOUET	184	4,1	263			Vendeurs, prix, étages, boutique, noël
Dijon						
LEGO STORE ((a ouvert en janvier 2019)	125	4,6	35	115	92	vendeurs, même, prix, sourire , construire , rêve
KING JOUET	358	4	38			Vendeur, équipe , grand, petit, jeux, caissière, employé, souriant , clients
Toulouse						
LEGO STORE (a ouvert en juillet 2019)	182	4,4	78	105	122	boutique, vendeurs, construction , briques, équipe , prix, animations , figurine, caisse, petit
KING JOUET	239	4,2	64			vendeur, prix, client, mal, équipe , concurrence, jeux , internet, remise
Marseille						
LEGO STORE (a ouvert en décembre 2019)	104	4,5	60	113	41	vendeurs, boutique, prix
KING JOUET	281	4	145			vendeur, client, concurrence internet, choix , service , caisse, fille, commande, noël
Nantes						
LEGO STORE (a ouvert en juin 2021)	112	4,4	51	113	1020	Boutiques, petit, grand, briques, plaisir , Adult fan of lego , choix , vendeur, personnel
KING JOUET	47	3,9	5			vendeur, équipe , grand, petit, jeux, caissière, employés, souriant , clients
Strasbourg						
LEGO STORE (a ouvert en mai 2021)	128	4,5	77	110	75	boutique, petit, vendeurs, grands, boîtes, briques, cher, souriant
KING JOUET	394	4,1	102			prix, vendeurs, lego, centre ville, même, boutique, plaisir , client, jeux , renové
MOYENNE de l'échantillon de 10 villes (en tout 20 LEGO STORE actuellement en						
	688,8	4,51	266	111	289	2,5 mots en moyenne/ magasin impliquant émotion, inspiration, valeurs positives
LEGO STORE						3,2 mots / magasin à connotation positive
KING JOUET	264,1	4,06	92			0,2 mots / magasin impliquant émotion, inspiration, valeurs positives
						2,2 mots / magasin à connotation positive

2.2. Analyses des données

En préambule de l'analyse, il nous semble important de noter que les avis Google des consommateurs rendent compte de leur engagement, notion essentielle aujourd'hui en marketing, que ce soit pour les managers ou dans la littérature. Cela renvoie également au récit, au partage de l'expérience (histoire vécue et racontée).

Cette collecte d'informations montre que les boutiques LEGO sont mieux notées que les magasins de la chaîne KING JOUET (pourtant également bien évalués).

Cette synthèse illustre également l'engagement supérieur des boutiques en propre LEGO : le nombre de commentaires et de photos postées est nettement supérieur (689 vs 264 avis ; indice note LEGO STORES 111 base 100 KING JOUET ; indice ratio photo 289 sur base 100 KING JOUET). Cela témoigne du niveau d'engagement et d'une envie de partager l'expérience supérieures à la suite d'une expérience en LEGO STORES.

Enfin, l'interprétation des champs lexicaux des commentaires semble montrer que ces boutiques inspirent et procurent des sentiments positifs aux consommateurs. Nous avons retranscrit les mots par ordre du nombre de citations. En bleu, nous avons souligné les mots allant au-delà de la dimension fonctionnelle et pratique de l'expérience en magasin : des mots renvoyant aux valeurs, aux aspirations et à l'art : « *construction* », « *sculpture* », « *passionnée* », « *fan* », « *envie* », « *univers* », « *rêve* », « *bonheur* », « *plaisir* », « *paradis* », « *sourire* ». Nous avons fait ressortir en gras les mots à connotation positive : « *équipe* », « *compétence* », « *sympathiques* », « *souriants* », « *animation* », « *jeux* ». Le « *choix* », le « *service* » et le cadre (par exemple, mention d'un magasin « *rénové* ») apparaissent également.

Nous constatons que les avis sont positifs. Nous pouvons dire que les consommateurs ont fait un récit de leur expérience LEGO en magasin (LEGO STORE et KING JOUET) à la suite d'une expérience positive (ou parce que leur expérience a été positive). Nous portons le constat suivant : la majorité des avis partagés est exprimée à la suite d'une expérience très positive ou très négative. Les mots utilisés par les consommateurs pour raconter leur expérience de la marque ne caractérisent pas une expérience en magasin quelconque mais plutôt une expérience considérée comme réussie par l'individu, une expérience de qualité. Nous pouvons alors extrapoler que les mots qui vont ressortir le plus sont ceux qui caractérisent le plus une expérience de marque en magasin réussie (LEGO STORE ou KING JOUET). Cela constitue

donc une première approche de ce qu'est une expérience en magasin réussie/de valeur pour le consommateur et une première approche des critères relatifs à la qualité de l'expérience.

L'analyse des mots utilisés par les consommateurs pour partager leur expérience de la marque Lego en magasin (LEGO STORE et KING JOUET) révèle :

- La place prépondérante du vendeur et du contact humain : « *équipe* », « *compétence* », « *sympathiques* », « *souriants* ».
- La place du divertissement comme dimension de l'expérience : « *construction* », « *animation* », « *jeux* ».
- L'image de la marque très positive et très aspirationnelle : LEGO devient un art (la sculpture, représentation artistique en trois dimensions, est le deuxième art).
- L'amour pour la marque, l'attachement à la marque : thème de la passion, de l'envie : « *passionnée* », « *fan* », « *envie* ».
- L'expérience de marque en point de vente est source d'enchantement : « *univers* », « *rêve* », « *paradis* », « *sourire* ».
- Les émotions ressenties sont le « *bonheur* », le « *plaisir* ».
- L'importance de l'offre en magasin (« *choix* ») et du cadre/décor à travers les mots « *univers* » ou la mention du magasin « *renové* ».
- Les leviers de l'expérience semblent être les émotions et le service.

La différence observée dans le vécu et le récit des consommateurs entre une expérience LEGO vécue dans les LEGO STORE et chez KING JOUET (différences dans les discours d'un point de vue quantitatif et qualitatif) nous amène à l'évidence d'une expérience de marque variant d'un point de vente à l'autre et à l'hypothèse d'une différence de qualité de l'expérience de marque. En ouverture, cela renvoie à la notion d'expérience de marque authentique.

Et aux questions : qu'est-ce qu'une expérience de marque caractéristique ? Qu'est-ce qu'une expérience propre à la marque, authentiquement de la marque ? Qu'est-ce qui fait l'authenticité de l'expérience de marque, par opposition à une expérience de marque qui serait « galvaudée » chez un distributeur ? Et surtout, est-ce que le consommateur recherche cette expérience « purement » de la marque ? Et est-ce qu'une expérience propre à la marque est possible dans tous les magasins vendant la marque ? Qu'apporte-t-elle au consommateur et à l'entreprise ?

SECTION 2 - Approches théoriques de l'expérience de marque en magasin

Dans les théories de l'expérience, la notion revêt deux dimensions distinctes bien que liées : l'expérience voulue par l'entreprise et l'expérience vécue par le consommateur. Toute interaction entre un individu et un contexte de vente crée une expérience client. L'entreprise va essayer d'orienter cette expérience et tenter d'influencer sur le vécu de l'expérience. Car l'expérience en magasin est une caractéristique venant enrichir l'offre de la marque.

Revenons sur le management de l'expérience par les marques et sur les notions d'expériences recherchées par le consommateur, de motivations expérientielles et de bénéfices attendus de l'expérience en magasin côté consommateurs.

Nous verrons ensuite les enjeux de la création de valeur de l'expérience en point de vente pour les marques ainsi que pour le consommateur, sa préférence concernant l'expérience en magasin étant liée à l'attractivité du lieu de vente, à la valeur perçue et à la qualité promise.

1. L'attractivité de l'expérience de marque en magasin et les expériences recherchées par le consommateur

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1: L'expérience de marque en magasin

Section 1 : Le magasin de marque: études documentaires

1. Observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse)
2. Point de vue consommateur (avis client Internet)

Section 2: Approches théoriques de l'expérience de marque en magasin

1. L'attractivité de l'offre expérientielle de la marque sur le lieu de vente et les expériences recherchées par le consommateur

1.1. Le management de l'expérience de marque en magasin : l'offre expérientielle voulue par l'entreprise

- Retour sur les fondements de l'approche expérientielle
- Les contextes expérientiels proposés par l'entreprise
- Côté consommateur : de l'expérience vécue à l'expérience voulue/désirée

➤ L'approche expérientielle côté entreprise (expérience voulue) ou consommateur (expérience vécue) nous amène à l'idée de motivations expérientielles et d'expériences en magasin désirées et recherchées par l'individu. Quels sont les bénéfices recherchés via le lieu de vente ?

1.2. Quels bénéfices le consommateur attend de son expérience en magasin ?

- Emotionnels, culturels et symboliques
- Dimension rhétorique
- Le « besoin d'humain »

➤ Cela nous amène à la notion de création de valeur, pour la marque et pour le consommateur

L'étude des théories expérientielles, du point de vue de l'offre expérientielle *voulue* et proposée par l'entreprise comme de l'expérience *vécue* par le consommateur, pousse à entrevoir l'idée d'expériences *voulues*, *i.e.* désirées, recherchées par le consommateur.

L'expérience est un processus (Arnould et al., 2002) au sein duquel se place l'expérience en magasin, ou plutôt *les* expériences en magasin car le consommateur a le choix de vivre en point de vente différentes propositions expérientielles liées au produit et à la marque. Loin d'être seulement le lieu du choix et de la transaction, le magasin constitue un véritable levier de réenchantement proposant un panel d'expériences « à vivre ». Le consommateur, exprimant son besoin de « réenchantement » à travers sa consommation (biens, services, marques) mais également à travers sa manière d'acheter (son expérience en magasin), peut rechercher une expérience plutôt qu'une autre dans son « champs de considération » de canaux et de lieux de vente.

1.1. Le management de l'expérience de marque en magasin

1.1.1. Retour sur les fondements des théories expérientielles

A l'origine de l'approche expérientielle, se trouvent les théories de la modernité, de la postmodernité, de l'hypermodernité. Le monde désacralisé de la modernité est désenchanté (Weber, 1917 ; Gauchet, 1992). Cette « *rupture avec la magie* » (Vincent, 1995) s'est accompagnée d'une rationalisation de l'offre et du consommateur contribuant au désenchantement de la consommation. Cela freine la demande, donc la croissance économique. Pour « *soutenir la consommation* » (Ritzer, 2004), l'expérience est apparue. Elle vise à réenchanter la consommation donc à relancer la demande et à permettre aux entreprises de renouer avec les résultats économiques.

Ce réenchantement s'est traduit, dans les sociétés occidentales par une sorte de retour à de l'irrationnel *via* la consommation. Une dimension magique est introduite et enrichit l'expérience vécue par le consommateur (hyper-réalité Baudrillard, 1968 et 1981 ; Debord, 1992).

Ce besoin de « réenchantement », l'individu l'exprime à travers sa consommation. Des attentes d'ordre aspirationnel sont venues compléter la liste des attentes d'un consommateur passé de « rationnel » à « émotionnel », « existentiel ». Selon Firat, Dholakia et Venkatesh (1995), le consommateur aspire davantage à vivre des voyages dans des tableaux thématiques qu'à

simplement accéder à des produits, aussi satisfaisants soient-ils pour répondre à ses besoins, intrinsèquement parlant. Il va donc chercher à vivre des expériences à travers les biens et les services qu'il consomme mais également à travers sa manière d'acheter, *i.e.*, son expérience en magasin qui, loin d'être seulement le lieu du choix et de la transaction, constitue un véritable levier de ce réenchantement.

Côté entreprise, il a fallu divertir ce consommateur désenchanté avec une offre expérientielle tentant de gommer la rationalité *via* des leviers sensoriels et émotionnels, avec la réintroduction de la magie et du spectaculaire dans l'offre commerciale : proposition de semblants d'environnements au consommateur déçu par son environnement réel (Eco, 1987), immersion dans du spectacle (la « société du spectacle », Guy Debord, 1967). La réalité est reconstruite et permet au consommateur de s'évader en s'inscrivant dans une dimension moins ordinaire et plus enchantée (Maffesolli, 1988). Firat et Venkatesh (1995), Ritzer (2004) dépeignent également ce « réenchantement wéberien de la consommation », ces dimensions magiques et échappatoires de l'offre commerciale. Tout cela pour donner du sens au consommateur, de la surprise et pour enrichir son vécu, d'autant plus depuis qu'il le partage sur les réseaux sociaux.

1.1.2. Les contextes expérientiels proposés par l'entreprise aux consommateurs

Dans ses travaux, Roederer (2012) nous en rappelle leurs origines et leurs trajectoires. Depuis, Le « *Bonheur des Dames* » (Zola, 1882), le marketing sensoriel joue sur les curseurs environnementaux (sons, odeurs, etc.) et les entreprises les articulent pour leur donner du sens (production d'expérience). Les distributeurs créant des *shopping experiences* dans les années 1980 (Tauber, 1972 ; Falk et Campbell, 1997) en s'appuyant notamment sur le design de l'espace de vente comme levier de différenciation (Floch, 1989 ; Aubert-Gamet 1996 ; Hetzel 2000). A la fin des années 1990, les marques s'emparent du sujet et créent des contextes expérientiels pour faire vivre des expériences de marque plongeant l'individu dans leurs univers propres.

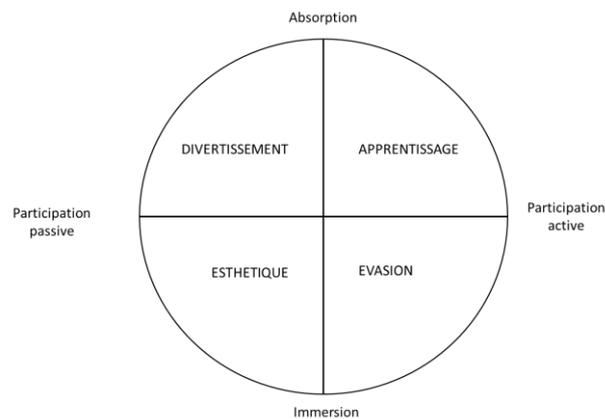
Côté approches théoriques, les composantes de l'expérience de Pine et Gilmore (1999), les *SEMS* (« *strategic experiential modules* ») de Schmitt (1999), la roue expérientielle d'Hetzel (2002), la vision de l'expérience comme une nouvelle catégorie d'offre (Filser, 2002) nous pousse à la regarder comme on regarde les biens et les services : en termes de valeur délivrée

au consommateur par l'entreprise mais aussi en termes de caractéristiques, d'attributs et donc de motivation, de critères de choix et de préférence.

- Les domaines de l'expérience de Pine et Gilmore (1999)

L'approche de Pine et Gilmore (1999) est évolutionniste : les biens manufacturés ont remplacé les matières premières ; de la même manière, les expériences vont détrôner les biens et les services. L'expérience désigne alors une nouvelle catégorie d'offre imaginée par l'entreprise et visant à enrichir et/ou à remplacer l'offre classique de biens et de services, dans le but de créer plus de valeur pour le consommateur et *in fine* pour l'entreprise. L'expérience est donc une nouvelle catégorie de marchandise : c'est « *l'économie de l'expérience* ».

Figure 3 : Les Domaines de l'Expérience (Pine et Gilmore, 1999)



Les entreprises peuvent proposer au consommateur de le divertir (composante de divertissement), de lui apprendre quelque chose (composante éducative), de le faire s'évader (composante d'évasion), de vivre des moments de purs plaisirs esthétiques (composante esthétique). Ces domaines se caractérisent relativement à la participation (active ou passive) du consommateur et à sa relation avec le contexte expérientiel. Dans tous les cas, pour délivrer plus de valeur, le mémorable et l'extraordinaire doivent être au cœur de l'expérience délivrée.

Et pour accompagner les managers dans la conception d'expérience, Pine et Gilmore (1999) posent cinq principes : thématiser l'expérience, renforcer le thème choisi avec des signaux

positifs, supprimer les signaux négatifs ou incongrus avec le thème choisi, accompagner d'éléments tangibles pour permettre au consommateur de « commémorer » l'expérience, proposer du multisensoriel (solliciter les cinq sens pour que l'expérience soit plus intense et mieux mémorisée).

- Schmitt (1999)

Pour Schmitt, il est nécessaire de repenser les variables du mix marketing traditionnel répondant aux attentes du monde industriel uniquement. Il enrichit donc la vision classique traditionnelle du marketing (consommateur rationnel, préoccupé par les caractéristiques et attributs produits, par des bénéfices rationnels) en envisageant les consommateurs comme des êtres également émotionnels.

Il distingue cinq types d'expériences appelés Modules Stratégiques Expérientiels (« *Strategic Experiential Modules* » ou SEMS). Ce sont des orientations expérientielles que la marque peut faire vivre ; cela peut être des expériences sensorielles (module *sense*), affectives (module *feel*), cognitives et créatives (*think*), physiques, *i.e.*, comportements/style de vie (*act*) ou sociales provenant d'interactions avec d'autres personnes/cultures (*relate*).

Les SEMS sont des leviers d'action à mettre en place à travers les « *experience providers* », éléments qu'on retrouve dans le mix marketing classique (la communication, l'identité visuelle, verbale, le produit, le site Internet, le co-branding).

Schmitt propose aux entreprises de s'appuyer sur ces leviers et de les mettre au service de ce qu'elles veulent faire vivre au consommateur pour lui apporter de la valeur. En 2003, il propose aux entreprises de construire des « *Plateformes Stratégiques Expérientielles* », expériences intenses autour de la marque, faites d'interactions avec le consommateur.

- Hetzel (2002)

Les recherches d'Hetzel sont dans le prolongement de celles de Pine et Gilmore (1999). Hetzel part de la typologie de la valeur d'Holbrook (1999) et d'analyses de stratégies expérientielles réussies pour élaborer une roue expérientielle.

Cet outil donne aux entreprises les principes pour concevoir et mettre en place une offre expérientielle créatrice de la valeur pour les clients.

A chaque facette de sa roue correspondent une « *déclinaison thématique* » et des « *scripts expérientiels* ». Hetzel préconise d'imaginer des thèmes liés à sa marque, d'utiliser le vécu du consommateur et de créer du lien et, à travers les thématiques, de rendre extraordinaire les expériences produites, de fuir l'environnement présent et ordinaire. Les lieux de distribution jouent pour cela un rôle essentiel : l'expérience en magasin est un levier stratégique pour les marques.

- Filser (2002)

Deux options stratégiques s'offrent à l'entreprise en matière d'expérience : la création d'offre d'expériences ou la différenciation par l'offre d'expériences.

Dans les deux cas, la proposition de contextes expérientiels est un levier stratégique pour l'entreprise.

Dans le premier cas, la proposition expérientielle « est » le « produit » de l'entreprise qui se spécialise dans la « fabrication » et la « vente » d'expérience.

Dans le second cas, elle fait partie du mix entourant, valorisant et différenciant l'offre. L'entreprise joue alors sur la dimension expérientielle de ses produits pour proposer une expérience liée au produit.

Filser propose de considérer l'expérience comme une « mise en récit » de l'offre, reposant sur :

- un décor : design, mise en scène avec une attention spéciale à la stimulation sensorielle (multisensorielle) ;
- une intrigue : récit, histoire qui se jouent avec un enjeu lié au souvenir de l'expérience ;
- une action (métaphore dramaturgique) : « participation active » du consommateur ;

L'« *habillage expérientiel* », c'est le décor, mis en scène par la marque et dans lequel va se dérouler l'intrigue, le récit, à destination du consommateur. Ce décor doit être en harmonie avec le positionnement et Filser met en garde contre tout décalage qui perturberait le positionnement dans l'esprit du consommateur.

L'« *intrigue* », récit fabriqué autour du produit, doit susciter l'intérêt du consommateur et créer le lien. La marque doit raconter une histoire, ses origines, ses valeurs, son univers.

Le consommateur est relié au décor et au récit par l'action (construction de l'expérience).

La métaphore dramaturgique nous permet d'appréhender les expériences pilotées par l'entreprise comme des mises en scène, des *scenarii*, des scripts intentionnels.

On retrouve la conception de l'expérience de Schmitt (1999) et la mise en scène hyperréelle (Baudrillard 1968 ; 1981) se rapprochant du concept de réenchantement de Weber. Avec Filser (2002), on est dans la surprise, l'extraordinaire au sens de Ritzer (1999), la création d'environnements thématiques.

Les théories expérientielles que nous venons d'évoquer laissent entrevoir différents types d'expériences voulues et conçues par l'entreprise. La conception de l'expérience renvoie aux stratégies d'entreprise et au management de l'expérience par les entreprises. Elles font néanmoins écho au vécu du consommateur puisqu'un individu pourra être plus ou moins sensible à une composante ou à une autre. Il pourra également rechercher une expérience plutôt qu'une autre, dans l'ensemble de l'offre expérientielle conçue et offerte.

1.1.3. Du côté consommateur : de l'expérience vécue à l'expérience voulue

La vue expérientielle met l'accent sur les « *activités mentales primaires* » qui consistent à rechercher l'amusement, la stimulation sensorielle ou le plaisir, y compris dans l'activité d'achat, dans l'expérience de magasinage. Elle sort donc le consommateur de l'utilitaire et de la fonctionnalité pour le déplacer vers le plaisir, le symbolique.

On peut alors appréhender l'expérience côté consommateur, non seulement en termes de « vécu » mais aussi en termes d'aspiration, de motivation et parler alors d'expérience « *voulue* », *i.e.*, « *désirée* ».

- L'expérience vécue par le consommateur

L'entreprise définit et produit des contextes expérientiels, associe des objets, des situations, des thèmes, exécute des scénarios, parfois des scripts très formatés. Pour autant, le consommateur

reste toujours producteur de sa propre expérience. « *Contrairement à ce que les tenants de l'économie de l'expérience ont essayé de leur faire croire, ils (les gestionnaires des marques) ne peuvent pas créer et gérer l'expérience des consommateurs mais ils peuvent construire des contextes expérientiels de marques, dans lesquels le consommateur pourra s'immerger pour avoir accès à une expérience de marque* » (Carù et Cova, 2006). Dans ce contexte, « *parler d'expérience produite par l'entreprise est un abus de langage (...), il serait plus exact de parler de contexte expérientiel produit ou orchestré par l'entreprise* » (Roederer, 2012).

Les expériences proposées par les marques vont avoir un écho chez le consommateur : l'expérience offerte par l'entreprise est un vécu individuel. C'est sur la base de ce qu'il veut vivre ou de ce qu'il s'attend à vivre, notamment en magasin, que l'individu va rechercher des expériences.

Si l'expérience vécue par l'individu est une interaction individuelle avec l'objet de consommation, dans une situation et à un moment donné (Punj et Stewart, 1983), Roederer (2012) a conceptualisé ce qui structure chaque expérience. Cette interaction est articulée, quel que soit le contexte expérientiel, autour de quatre dimensions : une dimension liée au plaisir/déplaisir (dimension hédonico-sensorielle, lecture sensible et évaluation du contexte) , une dimension liée à la signification de l'interaction (dimension rhétorique socio-culturelle, sens que l'expérience a pour la personne qui la vit, valeur de signe de l'expérience), une dimension liée au temps de l'interaction (dimension temporelle, perception que l'individu a du temps de l'expérience) et une dimension liée à l'action du sujet pendant l'expérience (dimension praxéologique).

Les consommateurs seraient plus ou moins sensibles à chaque dimension. Les individus hédonistes se montreraient réceptifs aux stimulations sensorielles, les individus « orientés vers l'action » aux aspects comportementaux de l'expérience. Les individus « holistes » se révéleraient réceptifs à toutes les dimensions de l'expérience de la marque tandis que les individus « centrés sur l'intérieur » seraient sensibles à ce qu'ils vivent intérieurement pendant l'expérience (sensations, émotions, pensées). Enfin, les profils « utilitaires » seront moins sensibles aux *stimuli* de l'expérience proposée (Zarantonello et Schmitt, 2010).

L'expérience est un vécu pour le consommateur mais les notions de désirs, de volonté et de choix apparaissent en filigrane.

- La consommation d'expériences en magasin

En 2006, Lipovetsky écrivait que « *l'esprit de consommation a réussi à s'infiltrer jusque dans le rapport à la famille et à la religion, à la politique et au syndicalisme, à la culture et au temps disponible. Tout se passe comme si, dorénavant la consommation fonctionnait comme un empire sans temps mort et dont les contours sont infinis* ».

Dans son expérience globale de la marque, le consommateur recherche des expériences à travers son parcours client. Les expériences en magasin peuvent constituer des « attributs » de la marque choisie.

En parallèle du besoin d'un produit ou d'une marque, il y a pour l'individu un besoin d'expérience d'achat.

Garabau-Moussaoui et Desjeux (2000) définissent la consommation comme un « *processus d'acquisition, d'échange et d'usage des biens, services, d'espaces* ». L'individu « consomme » des expériences en magasin. « *On consomme des services, des idées, des causes* » (Heilbrunn, 2005) et des expériences en magasin. La multiplication des canaux d'achat est un indice que, au-delà du produit ou de la marque, l'expérience d'achat peut être autotélique, recherchée pour elle-même par le consommateur.

La multiplication des canaux entraîne une multiplication des possibilités pour le consommateur et donc un processus de choix : choix de lieu de vente et donc choix d'expérience d'achat associée, chaque lieu de vente/canal ayant des attributs, des caractéristiques expérientielles propres et distinctives venant enrichir l'offre produit et chaque individu se trouvant plus réceptif, plus sensible à une dimension particulière au moment de l'expérience vécue.

En amont de l'expérience, le consommateur va anticiper l'expérience d'achat à vivre et préférer vivre une expérience plutôt qu'une autre. Il va donc choisir une expérience d'achat au regard des dimensions expérientielles qui semblent la caractériser.

Par ses recherches, Lancaster (1966) abandonne l'homogénéité des biens telle qu'elle est définie dans l'approche microéconomique. Ce raisonnement peut être appliqué à l'expérience en magasin : l'homogénéité des expériences n'existe pas puisque « *toute expérience est contingente à son contexte* » (Petr, 2002). Si les théories mettent en avant le rôle de certains facteurs individuels mais aussi situationnels dans l'expérience de consommation (Pine et Gilmore, 1999 ; Belk, 1975 ; Punj et Stewart, 1983 ; Bloch et Richins, 1983 ; Addis et Holbrook, 2001 ; Roederer, 2012), il en est de même de l'expérience en magasin qui varie d'un point de vente à l'autre, d'un canal à l'autre, les attributs de chaque expérience d'achat devenant

des caractéristiques du produit. Belvaux et Notebaert (2018) décrivent la manière dont « *le consommateur omnicanal* » passe d'un canal à l'autre en suivant ses besoins et ses envies, ce qui témoigne de motivations expérientielles. Les points de contact sont proposés par la marque mais le parcours client reste choisi par l'individu et ce, en fonction des caractéristiques et des attributs de chaque contexte expérientiel s'offrant à lui.

- Expérience d'achat et expérience de magasinage

L'expérience d'achat est décrite comme étant le choix du produit, son règlement (Arnould et al., 2002 ; Roederer, 2012). Elle n'est pas purement transactionnelle car en lien avec l'ergonomie du magasin (organisation de l'espace et de l'offre, parcours client) qui exerce une influence positive sur la valeur utilitaire mais aussi hédonique de l'acte d'achat (Bonnin et Goudey, 2012). Les travaux considèrent également la fréquentation des points de vente relativement à des motivations de magasinage en dehors de la volonté d'achat (Tauber, 1972 ; Filser, 1996) : divertissement, stimulation sensorielle, contact humain.

L'expérience de magasinage est une « *construction sociale subjective et objective, produit d'une interaction entre un individu (ou plusieurs), un lieu (le point de vente) et une pratique de consommation (le magasinage)* » (Cova et Deruelle, 2010, citant Bouchet, 2004 ; Fornerino, Helme-Guizon et Gotteland, 2008). Elle se différencie donc de l'expérience d'achat. Après s'être concentrée sur les variables utilitaires, les critères de performance (prix, taille de l'assortiment) et les commodités (facilité d'accès, distance), les recherches sur la fréquentation du point de vente ont ensuite reconnu le rôle des motivations personnelles et sociales (Bitner, 1992).

Arnold et Reynolds (2003) décrivent le shopping comme une « aventure ». Cette activité n'est pas déterminée par l'acte d'achat mais par une « *immersion holistique dans l'expérience* ».

Bouchet (2004) étudie la distribution et les interactions entre les points de vente et les « *magasineurs* » et observe que l'expérience en magasin obéit à la fois à une logique fonctionnelle (échange marchand) et à une logique hédoniste de la visite.

Ces logiques (motivations utilitaires et les motivations hédoniques) coexistent dans l'approche des antécédents de l'expérience de magasinage de Babin, Darden et Griffin (1994).

Pour Kim (2002), les motivations hédoniques l'emportent même sur les motivations fonctionnelles lors de la fréquentation d'un centre commercial. Explorer l'environnement du point de vente est une source de divertissement et de plaisir pour l'individu (Holbrook, 1999). Les bénéfices et la satisfaction retirés sont liés à autre chose qu'à la seule acquisition d'un produit.

D'autres travaux abordent la question de l'expérientiel et du sensoriel dans le magasin : Bonnemaizon, Debenedetti et Mérigot (2016), Antéblian, Filser et Roederer (2013), Lemoine (2005), Filser et Plichon (2004), Bouchet (2004) ainsi que Badot et Cova (2009). On parle de *fun-shopping*, de *retailtainment*. Cela relève du réenchantement de la consommation par le réenchantement de la distribution.

A cet aspect hédonique et récréatif de l'atmosphère du magasin, sont associés des facteurs sociaux portés par le personnel de contact ainsi que par les autres clients. Ces recherches aboutissent à la conclusion que le magasin doit être à la fois un endroit familier pour le consommateur tout en restant surprenant pour qu'il ait envie de venir et de s'attarder. Ce faisant, l'individu va passer d'une visite à un achat, d'un *parcours passage* à un *parcours appropriation*.

Ces questions des motivations de l'individu, le but « *récréationnel* », la recherche de divertissement et de plaisir, nous poussent à nous interroger sur la notion de choix par l'individu d'une expérience de magasinage, car l'expérience en magasin dans sa forme de « shopping récréatif » peut être recherchée pour elle-même (l'expérience autotélique) et non seulement pour atteindre un but extérieur à elle-même (« *shopping as a goal* » vs « *shopping with a goal* » Babin et al., 1994).

« *Le lieu commercial devient media d'une expérience à vivre* » (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004). L'individu peut donc rechercher des expériences et se détourner d'autres, en fonction de la perception de la valeur associée à l'expérience. Le magasin est devenu un produit en lui-même (Dupuis, 1988) dont la consommation crée de la valeur pour le consommateur (Holbrook, 1999) : c'est sa valeur intrinsèque. Cela nous amène à la valeur attendue de l'expérience en magasin par le consommateur et donc au choix du lieu de vente en fonction de la valeur expérientielle qui y sera délivrée.

La création de valeur liée au magasin et à la valeur de magasinage (Filser et Plichon, 2004) est caractérisée par des dimensions hédoniques et utilitaires (Babin, Darden et Griffin, 1994), sociales (interactions avec les vendeurs, les autres clients ou *shoppers*, Sánchez-Fernandez, Iniesta-Bonillo et Holbrook, 2009). La valeur est esthétique, ludique, économique, d'excellence (Mathwick, Malhotra et Rigdon, 2001). La valeur utilitaire de magasinage (point de vente ou canal) peut aussi bien résulter de la praticité et de l'efficacité du magasin/canal que du rapport qualité-prix des produits faisant partie de l'assortiment. Quant à la valeur hédonique, elle est issue de tous les éléments de contexte jouant sur le plaisir, l'esthétisme ou la découverte. En 2011, Abbès et al. proposent une conceptualisation de l'expérience de magasinage basée sur le contenu de l'expérience que l'individu vit sur le lieu de vente. Ils démontrent l'importance de l'atmosphère du point de vente et soulignent l'influence du plaisir, de l'éveil sensoriel et de l'immersion dans « *l'impulsion d'achat et le besoin de ré-expérience* » (Abbès et al., 2011), notamment *via* la médiation de l'attitude hédonique.

Les marques essaient d'attirer le consommateur par des promesses d'expériences à vivre en magasin comme elles peuvent le faire avec les caractéristiques intrinsèques ou symboliques d'un produit, l'expérience en point de vente étant une promesse à part entière, un argument de vente. Le consommateur se voit donc offrir des possibilités concurrentes d'expériences à vivre en magasin. L'individu vit les expériences d'achat, il les juge, il les recommande, répond à des questionnaires de satisfaction l'amenant à évaluer l'expérience vécue, à réfléchir sur la probabilité de revivre et/ou recommander l'expérience. Il va également les rechercher et les choisir. Le choix du produit (ou de la marque) se faisant de plus en plus en amont grâce à la disponibilité d'une information pléthorique et facilement accessible *via* Internet (Belvaux et Notebaert, 2018). Il lui reste à choisir l'expérience d'achat. Quels sont les caractéristiques perçues et les attributs expérientiels des différents canaux de vente ? Et quels sont les critères d'une expérience en magasin de valeur pour le consommateur ? Quels bénéfices attend-il de l'expérience en magasin ?

1.2. Les bénéfices consommateurs attendus de l'expérience en magasin

Dans leur vision de l'expérience comme processus, Arnould et al. (2002) décrivent un individu animé de motifs, de motivations lors des antécédents de l'expérience. Belvaux et Notebaert (2018) soulignent que, dans l'ensemble du parcours client, l'expérience vécue en magasin, constituée d'activités physiques, mentales et sociales, confère au consommateur des bénéfices économiques, pratiques, temporels, hédoniques, sociaux, psychologiques. Elle permet à l'individu de justifier ses actions de consommation par rapport à ses valeurs individuelles, son besoin de découverte, de contrôle, etc. La perspective expérientielle, avec la reconnaissance des « affects » du consommateur, a donné une grille de lecture hédoniste à la consommation, apportant un éclairage sur les bénéfices que l'individu attend de sa consommation et en particulier de son expérience en magasin.

1.2.1. La vision utilitariste de la consommation s'efface à l'« époque de consommation émotionnelle » (Lipovetsky, 2006)

Dans leurs articles fondateurs, Holbrook et Hirschman soulignent la nature hédoniste, esthétique, subjective et symbolique de la consommation ainsi que ses aspects expérientiels (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Hirschman et Holbrook, 1986). Ils complètent ainsi l'approche cognitiviste et le modèle de « traitement de l'information » en partant du fait que l'individu, à travers les produits qu'il consomme, recherche des expériences. Dans leur paradigme CABS (*Cognition, Affect, Behaviour, Satisfaction*), ils soulignent l'importance des facteurs suivants :

- le produit qui est consommé (si l'approche cognitiviste et sa vision utilitaire du comportement du consommateur mettent en avant les bénéfices tangibles, ils soulignent quant à eux le contenu symbolique des produits, leurs caractéristiques potentiellement subjectives et leurs bénéfices parfois intangibles) ;
- les ressources de l'individu pendant la consommation (et pas seulement les ressources monétaires comme dans l'approche traditionnelle) ;
- ses activités mentales (le consommateur n'est pas seulement un être rationnel qui se sert de sa raison pour traiter de l'information, pour élaborer et formuler consciemment ses choix) composées d'activités mentales primaires (connexes à la quête du plaisir) et secondaires (provenant d'un apprentissage social).

Dans le modèle TEAV (*Thought, Emotion, Activity, Value*), ils remplacent l'enchaînement linéaire d'étapes du modèle CABS par un réseau d'interactions entre la pensée, les émotions, les activités (Hirschman et Holbrook, 1986). Ils reconnaissent ainsi la complexité du comportement du consommateur.

La perspective expérientielle adresse la question des mécanismes en action chez le consommateur et le considère plus complexe et moins rationnel que les modèles dits « de traitement de l'information » qui avaient précédemment primés. Issus des fondements postmodernes, les premiers travaux fondateurs du marketing expérientiel ont en effet apporté une perspective hédoniste à la consommation et ont mis en avant le caractère extraordinaire de l'expérience : elle doit être plaisante, extraordinaire et mémorable (« *memorabilia mix* » de Pine et Gilmore, 1999). Déçu, désenchanté et sceptique vis-à-vis des grandes valeurs qui structurent l'ère moderne, le consommateur veut des gratifications hédoniques, des stimulations sensorielles et émotionnelles.

L'« *Homo ludens* » (Huizinga, 1938) a donc succédé à l'« *Homo economicus* », rationnel dans sa consommation et dans ses choix, motivé dans ses décisions par son intérêt qui est fonction de son bien-être. La quête hédoniste est une des caractéristiques centrales (Maffesoli, 2003 ; Lipovetsky et Charles, 2004 ; Aubert, 2006 ; Lipovetsky, 2006) de ce consommateur hypermoderne (Lyotard, 1979) et en perte de repères (Ritzer, 1991 ; 1983). En quête d'enchantement, le consommateur recherche l'émotion, le plaisir, notamment à travers son expérience en magasin (Eco, 1987 ; Debord, 1967). L'individu est un « *sapiens-demens-ludens à travers l'Eros débordant, le jeu, l'art, l'imaginaire, la fête, le mouvement et l'échange* » (Morin, 2011).

- La prise en compte des états affectifs du consommateur dans son expérience

Les travaux de la *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson 2005) réforment la considération purement commerciale de la transaction. Concomitant avec les travaux sur la non-rationalité de la demande en économie (Schmitt, 2000), ce courant de recherche, influencé par les sciences sociales, étudie le comportement du consommateur en faisant appel aux représentations sociales, aux pratiques culturelles et à l'approche expérientielle de la consommation (dimensions hédoniques, esthétiques, subjectives). L'achat n'est pas purement

rationnel : c'est une interaction sociale qui provoque des émotions, du plaisir. Surtout, il se caractérise par une dimension symbolique non négligeable.

Par ailleurs, de nouvelles théories en psychologie cognitive, en anthropologie, en biologie évolutionnaire et en neurologie contestent et enrichissent la vision « classique ». Certains points vont même à l'encontre de la pure théorie économique : perception sélective, recherche de statut et de reconnaissance sociale, hiérarchisation de toute société, etc.

Pour comprendre le consommateur, il est nécessaire de prendre en considération les dimensions idéologiques, sociales (famille, classe sociale, groupes d'appartenance et d'influence, leaders d'opinion, notion de statuts et de rôle), culturelles (culture, sous-culture), symboliques et expérientielles de la consommation. Les critères sont nombreux : sociodémographiques, facteurs individuels tels que la personnalité et les liens entre la personnalité de l'individu (Bourgeon et Filser, 1995) et la personnalité des marques (Aaker, 1997 ; Julien, 2010 ; Vernet, 2008 ; Koebel et Ladwein, 1999 ; Vernet, 2008), le tempérament (Capelli et Helme-Guizon, 2008), le concept de soi (Sirgy, 1982 ; Aaker, 1999), le style de vie, les valeurs (Valette-Florence, 1994). On retrouve également « *la tendance à la recherche de sensations, le besoin de stimulation, le niveau de créativité, la sensibilité aux stimuli visuels et verbaux, la motivation intrinsèque ou extrinsèque du consommateur, l'orientation de la personnalité de l'individu* » (Roederer, 2012).

S'ajoutent les facteurs « psychologiques » tels que la perception (Berelson et Steiner, 1964), l'apprentissage à travers les expériences passées, les émotions (Derbaix et Filser, 2011), la mémoire, processus de construction fonctionnant avec des codages, des associations et des activations (Lynch et Srull, 1982 ; Alba, Hutchinson et Lynch, 1992).

Dans « *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions* » (1994), le neuropsychologue Antonio Damasio fait l'hypothèse du marqueur somatique, mécanisme par lequel les émotions orienteraient le comportement du consommateur et notamment le processus de décision. Il parle d'une complémentarité entre les émotions et les facteurs cognitifs.

Les neurosciences sont venues enrichir encore l'analyse du comportement du consommateur et la façon dont il vit l'expérience de consommation, avant, pendant et après l'expérience (Droulers, 2010 ; Lindstrom), en permettant la compréhension des processus mentaux sous-jacents, d'autant qu'on peut désormais « voir » le cerveau fonctionner et mettre le doigt sur les influences et conséquences « chimiques » sous l'action de *stimuli* (marques, produits, odeurs, stimulations expérientielles, publicités).

- La consommation : un phénomène culturel, symbolique et existentiel

La consommation et le consommateur sont des phénomènes culturels mais aussi existentiels (Heilbrunn, 2005 ; Lofman, 1991). Dès les années 1960, Baudrillard voyait dans la consommation un système de manipulation de signes permettant de produire des significations (Baudrillard 1968, 1970 ; Barthes, 1985 ; Carù et Cova, 2006). L'individu ne consomme pas seulement des biens pour leur valeur d'usage mais aussi parce qu'ils sont des signes produisant du sens. Consommer c'est donc produire des signes, des symboles, du sens. La « *consommation symbolique* » constitue un facteur identitaire pour l'individu. Roederer (2012) écrit que « *le processus d'extension de soi à travers des possessions matérielles entretient ainsi une sorte de mythologie personnelle du consommateur et on comprend qu'une activité de consommation constitue un vecteur de symboles ayant pour fonction de satisfaire une quête identitaire pour l'individu* » (citant Levy, 1981 ; Belk, 1988 ; Richins, 1994 ; 1994 ; Richins, 1999).

Pour Bourdieu (1979), c'est un vecteur de différenciation sociale. Les recherches sur le marketing tribal (Bromberger, 1998 ; Carù et Cova, 2001) soulignent la dimension collective et les liens sociaux présents dans la consommation. Garabuau-Moussaoui et Desjeux (2000) se penchent quant à eux sur la pratique sociale de la consommation.

La marque est symbolique, l'expérience de marque l'est également. C'est la dimension rhétorique de l'expérience (Roederer, 2012), dimension liée au sens que l'individu confère à l'expérience et à la valeur de signe de l'expérience.

La prise en compte, dans l'étude du comportement de l'individu en matière de consommation, des états affectifs du consommateur, de ses émotions, la reconnaissance des facteurs culturels, psychologiques, mais aussi neurologiques, la vision d'une consommation existentielle, avec des dimensions sociales et rhétoriques, incitent à repenser la manière dont il vit l'expérience d'achat en point de vente. « *Dans une époque de consommation émotionnelle, l'important n'est pas tant d'accumuler des choses que d'intensifier le présent vécu* » (Lipovetsky, 2006). Plus que l'acquisition ou la possession du produit (ou de la marque), l'importance est donnée aux moments vécus, notamment en magasin, d'autant plus quand le choix du produit ou de la marque a été fait en amont : l'individu va alors chercher à intensifier, à maximiser la valeur par son vécu en magasin.

1.2.2. La dimension rhétorique de l'expérience de l'individu en magasin

- La valeur de signe du magasin : identification au point de vente, différenciation, personnalité et concept de soi.

La marque est symbolique, sémantique et l'expérience (de marque) en magasin l'est aussi. Si la consommation est un processus existentiel (Heilbrunn, 2005 ; Lofman, 1991), l'expérience d'achat en point de vente l'est également.

Quels sont les enjeux, pour le consommateur, de la dimension symbolique et sémantique de l'expérience en magasin en termes d'image, d'identification, de différenciation ? L'expérience en magasin est une manière de parler de soi car le lieu de vente est porteur de signes.

Par un glissement de raisonnement, la sociologie de la consommation et la dimension rhétorique de la consommation (Heilbrunn, 2005 ; Ladwein, 2006) apportent un éclairage sur la dimension rhétorique de l'expérience en magasin physique qui n'est pas seulement le lieu de la transaction et de l'échange marchand, mais également un lieu symbolique de production de signes produisant du sens. Le signifiant (point de vente) véhicule du sens signifié (valeurs associées au point de vente).

La consommation d'objet et les pratiques de consommation (comment et où on consomme) dégagent du sens et de la valeur (Heilbrunn, 2005). Dans ces pratiques, on peut compter le magasinage, l'achat en magasin.

Heilbrunn (2005) identifie trois dimensions de l'objet de consommation qu'on peut appliquer au point de vente ou au canal de vente :

- Une dimension physique faisant écho au côté « polysensoriel » de l'objet de consommation. Pour le point de vente, cela renvoie à l'environnement du magasin, au décor, à tout ce qui relève des sens : tout ce qui se voit, s'entend, se sent, se touche donc au marketing sensoriel en magasin ayant pour but de stimuler les sens de l'individu ;
- Une dimension rhétorique car l'objet consommé est un signe, vecteur de l'imaginaire et de valeurs. Il en va de même pour le lieu de vente, porteur de significations et de valeurs ;
- Une dimension pragmatique qui correspond aux pratiques de consommation de l'objet. En matière de points de vente, il peut s'agir des aspects pratiques, fonctionnels et utilitaires du magasin : stock, horaires d'ouverture, immédiateté de l'achat, etc.

Roederer (2012) décrit la dimension rhétorique de l'expérience de consommation comme liée aux objets consommés mais également à l'interaction elle-même et souligne deux types de signes : altérité (notion de différence qui peut être illustrée par le continuum ordinaire – extraordinaire sur lequel on peut situer l'expérience en magasin) et distinction (notion de valeur, d'expérience plus valorisante que d'autres).

On peut aussi envisager une signification métaphorique de l'expérience pour tenir compte d'autres significations qui pourraient lui être associées : ce qu'elle représente symboliquement en dehors du signe d'altérité ou de distinction.

Comme la consommation, l'expérience en magasin peut être ostentatoire et identitaire. Le consommateur lui-même met en scène son propre récit de l'expérience, notamment sur les réseaux sociaux (réalité reconstruite au sens de Baudrillard).

Les signes et valeurs attribués aux différents magasins peuvent être ostentatoires et aller dans le sens d'une identification et d'une recherche de différenciation : identification au point de vente (Sirgy, Grewal et Mangleburg, 2000) ou signes différentiels par lesquels les individus montrent leur rang social (distinction sociale Bourdieu, 1979 ; Lipovetsky, 2006). En matière de *shopping* (comportement d'achat, choix de magasin / d'expériences en magasin parmi l'étendue de ce qui est proposé), les individus vont faire un choix qui sera l'expression, le reflet de leur personnalité.

Un magasin peut être associé à du sens et à des valeurs dans les « *représentations collectives* » (Durkheim) des consommateurs : l'individu donne à un lieu une signification et une valeur, associe des « *représentations* » qui proviennent de « *l'expérience collective de la société* ».

Par le choix du lieu d'achat, les consommateurs vont chercher à se distinguer (Bourdieu et la théorie de la distinction, Veblen et la consommation ostentatoire), l'accès aux biens étant plus démocratisé, le « terrain » de la différenciation va passer de la nature même de la consommation à la manière de consommer ou au lieu de magasinage. La différenciation *via* l'offre produit intrinsèque ou symbolique est complétée par une différenciation *via* l'expérience vécue en magasin avec toute la symbolique associée. Le choix du canal de distribution va ainsi refléter les valeurs de l'individu mais également l'image qu'il veut donner de lui-même. Ce choix de canal peut s'inscrire dans une recherche de statut et de reconnaissance sociale.

Les marques peuvent être regardées au travers du prisme de leur personnalité (Aaker, 1997 ; Vermette 2008). Le comportement d'achat étant une expression de la personnalité de l'individu. La *personnalité* correspond aux caractéristiques psychologiques d'un individu qui, face à des *stimuli* externes, vont entraîner des réponses cohérentes et durables. D'après Aaker, un consommateur va tendanciellement choisir des marques dont la personnalité est en concordance avec la sienne.

Une autre notion est intéressante : celle de *concept de soi*, approche subjective de la personnalité se rapportant à la fois à la perception de soi, à l'idéal de ce qu'on veut être et à la façon dont on pense être perçu.

Choisir un point de vente, c'est choisir un lieu où sa personnalité va être en résonance (Keller, 2008) avec la personnalité du magasin ou de la marque. Un lieu dont la dimension symbolique va exprimer et valoriser le concept de soi de l'individu. Une identification au point de vente peut avoir lieu (Sirgy, Grewal et Mangleburg, 2000 ; Louis et Lombart, 2009).

Le lieu de vente peut conférer à l'individu les caractéristiques non seulement de la marque, mais aussi du lieu, des vendeurs, des autres clients. Cela est vrai pour lui-même (donc image de soi idéale) et aux yeux des autres (perception par autrui). Un individu en résonance totale avec une marque, voulant se démarquer des autres consommateurs et montrer cette congruence entre la personnalité de la marque et la sienne, voulant que les caractéristiques de la marque « rejaillissent » sur les siennes, pourrait préférer acquérir les produits de la marque dans le magasin de la marque plutôt que dans un point de vente ordinaire.

La capacité de l'expérience d'achat à faire signe, que ce soit signe d'altérité ou de distinction, comme sa dimension métaphorique, va bénéficier à l'individu pour lui-même mais va également être renvoyée à autrui, *via* le récit de l'expérience. Car cette métaphore, ces signes sont assemblés et combinés dans une histoire à raconter.

La dimension narrative de l'expérience a été clairement établie dans le contexte d'expériences extraordinaires (Arnould et Price, 1993). Pour Deighton (1992), « *un vécu quel qu'il soit ne devient intelligible que lorsqu'il s'organise en un récit qui constitue une histoire* ». L'histoire racontée regroupe, synthétise, structure des épisodes hétérogènes vécus en amont, qu'ils soient extraordinaires ou non - parfois c'est le récit qui va donner la dimension extraordinaire de l'expérience.

Lipovetsky (2006) souligne cependant que la « *quête ostentatoire* » liée à l'expérience se porte aujourd'hui vers une quête du bonheur privé et de l'émotion. Mais, comme le souligne Roederer

(2012), la recherche du « *bien-être à tout prix ou l'émotion à tout va, constitue aussi une façon de dire quelque chose de soi et de se construire* ».

- Le sentiment de communauté

A la logique d'identification et de différenciation, se juxtapose une envie d'appartenance à la marque en lien avec le sentiment de communauté.

Maffesoli (1988) évoque l'idéal communautaire comme un besoin pour l'individu. Les sciences sociales et la psychologie montrent que l'individu est déterminé par les autres et, par l'étude des fonctionnements de groupe, mettent en avant le double processus mimétisme-leadership : le groupe est un lieu de réassurance et l'identification au leader est un mécanisme déterminant. Avec la post-modernité, la fin des idéologies et de la morale, la fin des Etats-nations, les sociologues ont observé une préférence pour l'espace privé, l'individualisme de masse hédonique. Mais si Baudrillard décrit ce déclin des repères historiques, collectifs et politiques, l'être humain garde ce besoin de communauté. Avec la mondialisation, la consommation, les entreprises et les marques sont ainsi devenues de nouveaux repères. Le besoin d'identification, d'appartenance à une communauté, se porte sur la marque. Les magasins sont des lieux de rassemblement. On parle désormais de sentiment de communauté et d'engagement vis-à-vis de la marque, d'identification à une marque, de valeurs de marque, de culture d'entreprise. L'idéal communautaire exprimé par Maffesoli (1988) comme un besoin perdue mais, la consommation étant existentielle, il se porte sur des leaders, des communautés, des lieux en lien avec la consommation. Ce sont pour Maffesoli, (2007) les « *nouvelles reliances qui unissent les individus* ».

Dans le magasin de marque, « musée » voire « sanctuaire », tout, des vendeurs aux clients, va parler au consommateur de la marque avec laquelle il se veut en résonance. Le magasin de marque constitue l'amorce autant que l'aboutissement du sentiment de communauté. A nouveau, l'enjeu est d'autant plus grand quand l'individu « raconte » sa consommation et sa manière de faire ses achats et qu'il se met en scène sur les réseaux sociaux.

1.2.3. L'humain au centre de l'expérience en magasin

Le magasin physique garde une place essentielle malgré la digitalisation des canaux et les bénéfices que le consommateur en tire. Parmi les pistes évoquées, nous allons mettre en avant les dimensions « physiques » et humaines de l'expérience qui y est proposée. Car en dépit de la phygitalisation du magasin, l'expérience en point de vente « en dur » demeure, en premier lieu, « physique ». Belk (1974 ; 1975) théorise les variables situationnelles de l'expérience : la perspective temporelle, la définition des rôles et les états antérieurs à l'individu mais aussi l'environnement physique (lieu, température, environnement sonore) et l'environnement social (présence d'autres personnes ou non).

La dimension physique de l'expérience en magasin, c'est celle du consommateur dans le magasin dont les sens sont stimulés et engagés dans l'expérience proposée. Les caractéristiques esthétiques du lieu participent à cette dimension : aspects situationnels du magasin physique notamment le décor, l'environnement. Le courant du marketing sensoriel (Daucé et Rieunier, 2002) souligne la sollicitation des cinq sens pour la production expérientielle en magasin.

Moreira, Fortes et Santiago (2017) expliquent que la stimulation sensorielle en magasin influence positivement l'expérience de la marque et le capital marque, qui, à leur tour, ont un impact positif sur les intentions d'achat de la marque en question.

Ensuite, en parallèle de ces aspects de marketing sensoriel, l'expérience en magasin physique peut permettre de remettre « l'humain » au centre de l'interaction comme en témoigne l'analyse du discours managérial liée aux magasins de marque ayant mis en avant le rôle central du contact humain. Les enjeux et la raison d'être du magasin physique dans un environnement de distribution digitalisé semblent être notamment liés à ce qui pourrait être un besoin de contact des consommateurs : contacts physiques avec les produits mais surtout contacts humains. L'expérience en magasin est une interaction interpersonnelle et peut favoriser une relation personnalisée.

- Le besoin de contact humain

Ce « besoin » de contact humain, se manifeste tout d'abord avec les autres individus prenant part à l'expérience en magasin et constitue un aspect essentiel de l'expérience en magasin (« Le magasin n'est pas mort, vive le magasin », Annexe 1).

Si le rejet de l'hyperconsommation s'est traduit par une quête de sens (Lipovetsky et Charles, 2004), l'hyper-digitalisation actuelle pourrait pousser cette quête à ramener l'individu vers l'humain. Le désenchantement du monde post-moderne a conduit le consommateur à rechercher le réenchantement *via* sa consommation ouvrant ainsi la voie au marketing expérientiel. La digitalisation pourrait avoir pour corollaire un besoin de remettre l'humain au centre de l'expérience et notamment un besoin de magasins physiques, véritables lieux de relations interpersonnelles. Dans l'espace marchand, il faut du contact et du relationnel (Baudrillard, *La Société de consommation*, 1970).

Simmel (1900) voit la consommation comme un processus indispensable aux individus pour se socialiser. L'homme est un être social et, pour la philosophie, la sociologie et la psychologie, il n'est pas d'humain sans vie sociale. L'individu recherche le contact humain dans les sphères de sa vie. Ce besoin est lié à ce que les philosophes considèrent comme deux besoins proprement humains : le dialogue et la reconnaissance par autrui.

Le dialogue est propre à l'expérience en magasin physique : avec les vendeurs, le personnel de contact. Les sites Internet tentent de rendre cela possible notamment en mettant en place des *Chatbot*. Mais répondre n'est pas dialoguer ; l'intelligence artificielle peut-elle remplacer l'humain pour ce qui relève du dialogue ?

Le dialogue se définit comme une situation relationnelle ou intersubjective pure. Il permet à chacun de se poser comme sujet, à la fois enrichi et limité par la parole de l'autre. En philosophie, en sociologie et en psychologie, il constitue un besoin indispensable à l'être humain, notamment par sa capacité créatrice. Par le dialogue, l'individu devient pleinement existence (Merleau-Ponty, 1971).

En magasin, le dialogue est un moment de véritable interaction interpersonnelle.

- L'humain au centre de l'expérience en magasin

Le magasin « physique » répond donc à ce besoin de l'individu car l'interlocuteur est incarné, le personnel de contact « en chair et en os », ce qui rend possible un véritable moment interpersonnel. « L'humain » au centre de l'expérience en magasin, c'est tout d'abord le personnel de contact.

Addis et Holbrook (2001) définissent l'expérience d'achat comme une interaction entre une personne et un objet de consommation dans une situation. Or, l'expérience d'achat se déroule dans un lieu et implique un produit, un acheteur mais aussi un vendeur. Si les analyses du choix accordent beaucoup de place au consommateur et à son processus de décision, en magasin, il n'est pas seulement question de leviers marketing et de décisions du consommateur mais aussi d'acte de vente, une interaction entre personnes.

Et le rôle du vendeur est fondamental en point de vente physique (Vanheems, 2013). Le vendeur tente de comprendre les besoins et les motivations de l'individu, il le conseille avec un discours ajusté à ses motivations. Le vendeur est central et a une fonction de mise en relation de l'individu et du produit, puis de négociation, le cas échéant. L'interaction est donc de nature P (personne) x O (objet) x P (personne) x S (situation), tant le rôle du vendeur/conseiller est fondamental. Nous avons défini le consommateur comme un être non seulement rationnel mais aussi culturel, social, émotionnel, « psychologique ». L'acte de vente, la négociation et le règlement qui le suivent ne sont pas comme des actes purement transactionnels : la vente, la négociation avec tous les mécanismes et jeux d'influence qu'elles impliquent, sont des interactions entre deux personnes, donc des actes sociaux, culturels, émotionnels, psychologiques.

Cette interaction humaine peut faire partie des attentes de l'individu et apparaît comme centrale dans l'expérience en magasin.

« L'humain » au centre de l'expérience en magasin, c'est également le consommateur, s'emparant de la place centrale dans l'expérience.

Les théories de l'expérience mettent en avant le rôle de certains facteurs individuels mais aussi situationnels dans l'expérience de consommation (Belk, 1975 ; Punj et Stewart, 1983 ; Bloch et Richins, 1983 ; Pine et Gilmore, 1999 ; Addis et Holbrook, 2001 ; Roederer, 2012). L'expérience, même offerte par l'entreprise, est produite par le consommateur, et cette production est personnelle. « *Même bien maîtrisé, un contexte expérientiel ne suscitera pas la même expérience chez tous les consommateurs* » (Roederer, 2012). L'expérience est par nature individuelle et situationnelle donc contingente : c'est une interaction entre une personne, un objet dans un contexte donné.

Marion (1995), Ladwein (2002), Carù et Cova (2006) replacent l'individu au centre de l'expérience de consommation en mettant en avant son rôle dans l'expérience, son caractère actif. « *Il ne s'agit pas simplement d'organiser, de gérer et de mettre à disposition un nouveau*

ystème d'offre, il s'agit d'aider le consommateur à traduire l'offre de l'entreprise en expérience intime et subjective que lui seul peut faire advenir » (Carù et Cova, 2006). Pour Marion (1995), « *ce qui peut être vendu par l'entreprise, c'est une occasion d'expérience, de vécu émotionnel, autour de la consommation et non un package tout programmé* ». Il y a, en effet, « *appropriation de l'expérience quand le consommateur se perçoit en tant qu'acteur à part entière de sa consommation, quand il sent du possible dans ses manières de faire et de penser, quand il les découvre sans diktats ni autre mode d'emploi exclusif, quand il réalise que l'expérience qu'il vit est unique car elle est le résultat de la capitalisation de ses émotions liées à son appropriation* » (Ladwein, 2002). Il s'agit de penser au rôle du consommateur rejetant les expériences préprogrammées et le refus d'être un acteur d'une scène de théâtre pré-scriptée.

Dans leur typologie, Carù et Cova (2006) définissent le contexte expérientiel comme « *un assemblage de stimulus (dont le produit) et de stimuli (environnement, activités) propres à faire advenir une expérience* ». Un scénario plus ou moins formalisé, définissant les interactions de l'individu avec le personnel de contact, viendra enrichir la proposition (Orsingher, 2006). Ils décrivent les contextes expérientiels comme pouvant être produits par l'entreprise (*company driven*), par le consommateur (*consumer driven*) ou par les deux (*co-driven*) et proposent un *continuum* entre les expériences principalement pilotées par le consommateur et les expériences au cours desquelles l'individu est complètement plongé dans des contextes expérientiels fabriqués, « hyperréels », thématiques (Baudrillard, 1981 ; Firat et Venkatesh, 1995). Entre ces deux extrémités, apparaissent des expériences pour lesquelles l'entreprise fournit les conditions (« plateformes expérientielles » Carù et Cova, 2006). Pour autant, c'est le consommateur qui va concevoir, de manière plus ou moins active, sa propre expérience à partir des « ingrédients » qui lui sont offerts. Carù et Cova (2006) classifient les contextes expérientiels sur le critère du contrôle : par l'entreprise ou par le consommateur.

Concernant l'expérience en magasin, au-delà du rôle qu'il veut jouer dans l'expérience proposée, l'individu peut avoir des attentes eu égard à sa place, au centre ou non, plutôt que sur son contrôle. Autrement dit : au-delà de qui « *drive* » l'expérience (pour reprendre les termes de Carù et Cova, 2006) : qui est au centre de l'expérience ? Les attentes de l'individu quant à ses expériences en magasin peuvent varier entre des expériences *company-oriented* (marque au centre de l'expérience en magasin, mises en scène de la marque en point de vente, *flagships* type « cathédrale de la marque ») et des expériences *consumer-oriented*, où l'individu tient une place centrale dans l'expérience en magasin.

Dans leurs composantes de l'expérience, Pine et Gilmore (1999) distinguent plusieurs domaines de l'expérience relativement au degré de participation (active ou passive) du consommateur et à sa relation avec le contexte expérientiel : est-ce que l'environnement dans lequel a lieu l'expérience absorbe le consommateur ou est-ce qu'il s'immerge dans l'environnement ? Ils définissent donc les domaines de l'expérience en s'appuyant également sur le degré de participation du consommateur. Au-delà de son degré de participation (active ou passive), le consommateur recherche des expériences où sa place est centrale.

Mettre le consommateur au centre, c'est proposer une relation interpersonnelle, personnalisée et cela est possible en magasin. C'est privilégier le *client telling* sur le *storytelling* de la marque. C'est aussi, au lieu de mettre la marque en avant, la mettre au service de l'individu. La dimension servicielle prend alors une importance, devant la dimension « théâtrale » ou « dramaturgique » de l'expérience. Nous aborderons le rôle du lieu de vente et en particulier du magasin de marque pour l'entreprise, notamment en termes de capital client (le magasin : création de valeur pour la marque). En parallèle, nous pouvons mettre en avant les bénéfices individuels retirés de la récupération et de l'utilisation des données clients par la marque.

Car si, comme nous allons l'aborder, l'enjeu de la relation client est primordial pour les marques, nouer une relation personnalisée, tisser des liens, ajuster l'offre produit, l'offre servicielle, l'offre expérientielle constituent également des bénéfices pour l'individu en quête de relation, de dialogue et d'individualisation. Cela rend possible une relation interpersonnelle, entre un individu unique que la marque connaît dans le détail (utilisation des données clients captées, *client telling*) et une marque, personnifiée et incarnée en magasin par un vendeur en mesure d'utiliser les données clients : l'histoire du consommateur. Le *data storytelling* consiste à utiliser les techniques du *storytelling* pour « faire parler » les données du CRM, à passer par la narration d'histoire (méthode traditionnelle pour transmettre des connaissances, les informations) avec les données obtenues *via* les technologies d'aujourd'hui. Les données brutes sont changées en histoires, les informations clients forment ainsi l'« histoire » du consommateur, 22 fois mieux retenue qu'une statistique (Aaker, 2018).

Le personnel de vente sera d'autant plus en mesure de proposer une vente personnalisée.

En outre, les programmes de fidélisation rentrent dans une démarche de valorisation du client. Ayant la perception d'être traité de manière particulière, l'individu va renforcer son lien affectif à la marque (cela favorise également l'engagement et notamment le « bouche-à-oreille » positif) notamment parce qu'il va interpréter ces actions comme un traitement de faveur et en

déduire un « statut perçu » (Nunes et Drèze, 2009 ; Sabadie 2010) : caisses « à part », ventes privées, services offerts (retouches, par exemple), évènements en magasin permettant aux marques de jouer également sur le sentiment de communauté et répond au besoin de reconnaissance que nous soulignons.

La réflexion sur le management de l'expérience, sur l'attractivité de l'expérience en point de vente, les expériences recherchées par le consommateur, son choix relativement aux bénéfices qu'il attend de l'expérience en magasin nous amène à la notion de valeur attendue, à la question des critères de choix de l'expérience en magasin, de la valeur anticipée de l'expérience recherchée (caractéristiques et attributs de l'expérience en magasin « de valeur »).

Dans l'étendue de l'offre expérientielle, notamment en point de vente, un consommateur peut rechercher à vivre une expérience plutôt qu'une autre. Vargo et Lusch (2004) attribuent à l'individu le pouvoir de faire que l'expérience advienne, par la valeur qu'il accorde à l'expérience à venir. Cela implique donc aussi que l'individu peut rechercher des expériences et se détourner d'autres, en fonction de la perception de la valeur associée à l'expérience.

L'expérience est par nature subjective, elle est pour le consommateur, un vécu individuel - cognitif et émotionnel. Elle peut être analysée comme un vécu au moment où elle a lieu mais aussi *a posteriori*, par les analyses de la satisfaction, de la valeur perçue (contenu et conséquences de l'expérience de consommation).

Dans la seconde partie de cette section 2, nous allons donc étudier la notion de valeur pour l'individu ainsi que la création de valeur liée au magasin pour les marques.

2. La création de valeur de l'expérience en magasin

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1: L'expérience de marque en magasin

Section 1 : Le magasin de marque: études documentaires

1. Observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse)
2. Point de vue consommateur (avis client Internet)

Section 2: Approches théoriques de l'expérience de marque en magasin

1. L'attractivité de l'offre expérientielle de la marque sur le lieu de vente et les expériences recherchées par le consommateur

- 1.1. Le management de l'expérience de marque en magasin : l'offre expérientielle voulue par l'entreprise
- 1.2. Quels bénéfices le consommateur attend de son expérience en magasin ?

➤ Cela nous amène à la notion de création de valeur, pour la marque et pour le consommateur

2. La création de valeur de l'expérience en magasin

2.1. La valeur pour le consommateur

- La valeur (aux yeux du consommateur) pour que l'expérience « advienne »
- Etude du concept de valeur

2.2. La valeur pour la marque

- L'importance de l'expérience en point de vente pour la marque
- Les enjeux stratégiques pour la marque de l'expérience en magasin

➤ Cela nous amènera à l'enjeu de la maîtrise de la qualité

2.1. La valeur pour le consommateur

Dans cette section sur l'attractivité de l'expérience de marque en magasin, nous souhaitons tout d'abord explorer la notion d'expériences recherchées par le consommateur (expériences vécues et expériences voulues, désirées). Cela nous a amenés à considérer les bénéfices que l'individu attend de son expérience en magasin. A ce stade, la notion de valeur doit donc être étudiée.

2.1.1. La valeur (aux yeux du consommateur) pour que l'expérience advienne

Dans l'approche expérientielle, la valeur apparaît comme une conséquence de l'expérience (Evrard et Aurier, 1996 ; Aurier et al., 2000 ; Pulh, 2002 ; Aurier et al., 2004 ; Mencarelli, 2005 ; Marteaux, 2006) mais également comme une condition pour que l'expérience ait lieu (valeur attendue de l'expérience par le consommateur) : les paradigmes TEAV (Holbrook et Hirschman, 1986) et CABS (Holbrook et Hirschman, 1982), Vargo et Lusch (2004), Petr (2002), Arnould (2007).

L'expérience est pour le consommateur un vécu individuel, cognitif et émotionnel qui peut être analysée comme tel au moment où elle a lieu mais également *a posteriori*, par les analyses de la satisfaction et de la valeur perçue (contenu et conséquences de l'expérience de consommation).

- Les paradigmes CABS et TEAV (Holbrook et Hirschman, 1982 ; Hirschman et Holbrook, 1986)

Dans le paradigme CABS (*Cognition, Affect, Behaviour, Satisfaction*, 1982), Holbrook et Hirschman distinguent deux ensembles d'antécédents : les variables liées à l'environnement et celles liées à l'individu qui vont définir la nature hédoniste ou utilitaire de son acte de consommation. Ces antécédents vont avoir un impact sur le « système de réponse que l'individu » va mettre en place et qui va engendrer des conséquences (et va constituer un nouvel apprentissage pour lui, s'accumulant aux apprentissages antérieurs).

Dans le modèle TEAV (*Thought, Emotion, Activity, Value*, 1986), Hirschman et Holbrook remplacent la satisfaction (qui était une conséquence) par la valeur qui devient un élément constitutif à part entière de l'expérience.

Dans les modèles CABS et TEAV, sont évoquées la satisfaction, comme une conséquence, et la valeur, en tant que condition pour que l'expérience existe.

- Le rôle de la valeur attendue dans l'expérience en magasin

Schmitt (1999) pose également l'intérêt pour le consommateur de l'expérience proposée par l'entreprise et l'énonce par le concept de « valeur ». C'est parce que le consommateur espère tirer de la valeur de l'expérience de consommation qu'il va accepter que l'expérience proposée « advienne ». On peut présumer qu'il en est de même pour l'expérience en magasin concernant le choix du point de vente en fonction de la valeur attendue.

Cette notion de valeur renvoie à l'évaluation par l'individu de l'expérience et à la formation de ses préférences : si le consommateur ne considère pas l'expérience qui lui est offerte comme

« de valeur », l'expérience n'existera pas (Petr, 2002 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; Vargo et Lusch, 2004).

Vargo et Lusch (2004) caractérisent la mission du responsable marketing comme une conjugaison de ressources opératoires et de ressources opérantes. Leur marge de manœuvre ne va pas au-delà, l'expérience advenant dans les faits quand le consommateur, dans ces contextes, mobilise ses propres ressources opératoires et opérantes et accepte l'expérience qui lui est proposée puis en retire de la valeur (Petr, 2002 ; Arnould, 2007).

Cette vue donne un *pouvoir* au consommateur : celui d'accepter l'offre d'expérience en magasin et de faire que l'expérience advienne effectivement, de choisir, de préférer des expériences en magasin selon leur attractivité, selon des critères créateurs de valeur à ses yeux.

Les travaux sur la valeur de Zeithaml (1988) et de Marion (2013) donnent un éclairage sur la valeur liée au magasin. La valeur que l'individu va percevoir de son expérience de marque, est influencée par son expérience avec la marque et ses produits (interaction avec le produit) et par son expérience en magasin (interaction avec le produit, avec l'environnement, interaction avec le personnel de contact), mais aussi par la qualité perçue du produit et par la qualité perçue de l'expérience. Pour Aurier, Evrard, N'Goala (2004), « *il faut (...) distinguer la valeur perçue avant l'acquisition du bien (valeur d'achat), la valeur perçue issue de la fréquentation d'un point de vente (...) et la valeur perçue pendant et après l'utilisation du produit (la valeur de consommation) »*.

2.1.2. Le concept de valeur

- Définition générale de la valeur

La valeur perçue par l'individu résulte d'une comparaison entre l'évaluation globale des bénéfices de l'offre *vs* ses coûts. Rentrent en compte les alternatives possibles (offres concurrentes). Les recherches de Rivière et Mencarelli (2012) soulignent que la valeur perçue est influencée par la qualité perçue et les sacrifices perçus.

C'est le rapport entre les avantages (bénéfices fonctionnels, émotionnels, psychologiques, valeur monétaire) et les coûts liés à l'offre (psychologiques, monétaires, déboires, pertes de

temps et d'énergie, tracas) que le client obtiendra / supportera dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de l'offre.

La valeur perçue provient donc d'un jugement comparatif d'un individu à un instant T, elle est donc subjective et contextuelle.

Elle se forme et peut être évaluée à tout moment de la consommation : avant l'acquisition (valeur d'achat), lors de l'utilisation (valeur de consommation) ou pendant l'expérience en point de vente (valeur de magasinage, qui nous intéresse dans cette recherche).

- La valeur de l'expérience en magasin

Avec Lanning (1998), l'entreprise ne doit pas seulement apporter une proposition de valeur supérieure à celle de la concurrence : elle doit également développer un système plus performant de transmission de cette valeur. La valeur intègre la totalité de l'expérience client. Ainsi, son système de transmission de la valeur doit intégrer tous les outils et les canaux qui véhiculent et apportent cette valeur aux consommateurs : le point de vente joue donc un rôle essentiel dans cette transmission de la valeur.

La valeur peut être augmentée si la marque accroît les bénéfices délivrés en magasin (à travers les caractéristiques de l'expérience, les services délivrés mais également tout le symbolique lié à la marque) et/ou en diminuant les coûts (distribution élargie, baisse des prix, etc.). La valeur perçue sera le différentiel entre l'évaluation globale des bénéfices de l'expérience que l'individu a dans un magasin vs les coûts liés à sa fréquentation du point de vente (ainsi que les alternatives perçues, c'est-à-dire les autres magasins ou canaux de vente).

Les individus attendent que l'expérience en magasin leur délivre de la valeur. Cette valeur va provenir de critères (de performance) créateurs de valeur. De la capacité de la marque à tenir sa promesse d'expérience, c'est-à-dire des niveaux de performance du point de vente sur les critères créateurs de valeur pour le client (expérience réellement vécue), comparés aux attentes préalables, naîtra le jugement, l'évaluation de la qualité de l'expérience dont dépendra le niveau de satisfaction.

- Les constituants de la valeur (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004)

Dans leurs recherches, Aurier, Evrard et N'Goala (2004) proposent six constituants de la valeur. Il s'agit de la valeur liée à une expérience de consommation (ou de possession) mais nous proposons de les réexploiter relativement à une expérience d'achat en magasin :

- la valeur utilitaire du produit (performance physique et pratique) : pour l'expérience d'achat en magasin, il s'agit des dimensions servicielles ;
- la connaissance (désir d'être informé, de maîtriser le produit et de se sentir compétent) : pour l'expérience en magasin, il s'agit de la qualité du conseil ;
- la stimulation expérientielle, notamment des sens, faisant oublier l'environnement physique immédiat et permettant d'accéder à une sensation de bien-être : il s'agit des dimensions expérientielles du magasin (production d'expérience, immersion dans l'univers de la marque, scénario expérientiel, décor) et du plaisir comme sentiment ressenti ;
- le lien social (produit favorisant l'échange avec autrui et la socialisation) : il s'agit de la dimension sociale de l'expérience en magasin, le contact « humain », avec le personnel de la marque et les autres clients ;
- l'expression de soi (consommation pour exprimer les valeurs et la personnalité) : il s'agit de la dimension symbolique du magasin de marque (évoquée ci-dessus) et du sentiment de reconnaissance/d'estime de soi ressenti pendant l'expérience en point de vente ;
- la valeur spirituelle : là encore, il s'agit du sentiment de reconnaissance, d'estime de soi.

Dans leur processus de choix d'un lieu de vente, les consommateurs cherchent à maximiser la valeur, compte tenu de leurs contraintes. Leur choix se portera sur l'offre d'expérience en magasin qui paraît délivrer la plus forte valeur. Cette valeur provient de la capacité de la marque à tenir sa promesse d'expérience, c'est-à-dire des niveaux *de performance du point de vente* sur

les critères créateurs de valeur pour le client (expérience réellement vécue), comparés aux attentes préalables. Quels sont les critères d'une expérience d'achat « *de valeur* », « *réussie* » ? En découle la notion d'évaluation de la qualité du contenu de l'expérience, au regard d'une valeur attendue que nous étudierons dans le chapitre suivant.

Avant cela, regardons la valeur que l'expérience en magasin apporte à la marque. Knox et Maklan (2004 ; 2005) soulignent que, pour beaucoup d'entreprises, il y a un écart entre la valeur de la marque et la valeur perçue par le client. Car si elles savent utiliser les outils de communication pour se différencier, créer une offre performante, accroître la valeur de leurs produits avec des services, les marques ne réussissent pas toujours à convaincre le client de cette valeur car elles ne sont pas suffisamment centrées sur les processus qui permettent de délivrer cette valeur et qu'elles doivent particulièrement maîtriser : c'est le cas de l'expérience de marque en magasin, vecteur essentiel de la création et de la transmission de valeur et pourtant pas toujours maîtrisée par les marques dans les points de vente de leurs distributeurs. Le défi du responsable marketing est de piloter l'expérience en magasin, dans un nombre accru et plus ou moins maîtrisé de points de contact virtuels ou physiques.

2.2. La « valeur » de l'expérience en point de vente pour la marque

Nous allons aborder ici les enjeux de l'expérience en magasin pour la marque. Le mot « *valeur* » sera donc d'abord utilisé dans le sens « *l'importance* », « *l'enjeu* » puis dans le sens « *création de valeur* » de l'expérience en magasin physique du point de vue des marques.

L'expérience en point de vente fait partie de l'expérience de la marque : de son expérience de consommation, de la méta-expérience. Elle s'intègre dans le parcours client, dans la « *retail customer experience* ». Les enjeux pour la marque sont donc conséquents.

2.2.1. L'importance de l'expérience en point de vente pour la marque

Le magasin, l'expérience en point de vente (expérience de magasinage ou d'achat) n'est qu'une partie dans la « *constellation d'évènements impliqués dans l'expérience de consommation globale* » (Holbrook et Hirschman 1982).

L'expérience est un processus (Arnould et al., 2002), composé de plusieurs moments/étapes : la consommation anticipée (qui constitue une expérience à proprement parler), l'expérience d'achat, l'expérience de consommation, le souvenir de l'expérience et la nostalgie.

Penser l'expérience comme un enchaînement d'étapes successives (processus cumulatif) permet :

- de distinguer l'expérience d'achat (en magasin) de l'expérience de consommation ;
- de concevoir l'expérience comme une accumulation d'expériences ;
- de s'interroger sur l'articulation de ces différentes expériences ;
- mettre en avant le rôle de l'expérience en magasin dans « l'expérience globale » que le consommateur a de la marque.

Les travaux de Flacandji (2017), nous montrent que ce qui est vécu en point de vente est fondamental car le magasin et l'expérience qui s'y vit forment des souvenirs qui consolident la relation à l'enseigne. D'après Flacandji (2017), quatre éléments construisent les souvenirs : le magasin et son environnement, les produits, les interactions avec le personnel et l'évaluation de l'expérience. Il est question de l'individu et de l'enseigne mais nous retenons les mécanismes par lesquels les souvenirs se forment et impactent la relation. Cela donne au magasin physique un pouvoir important.

Pour comprendre l'importance pour la marque de l'expérience en magasin et la création de valeur qu'elle en retire, revenons sur les liens et l'articulation entre l'expérience en point de vente et l'expérience de consommation, l'expérience de marque et la méta-expérience. Revenons également sur la place du magasin dans les expériences que l'individu a de la marque.

- Place du point de vente dans l'expérience de marque

Roederer et Filser (2016) définissent l'expérience de marque comme « *l'ensemble des réponses suscitées chez les consommateurs par des stimuli générés par la marque* » : design, packaging, lieux de consommation, communication de la marque, ensemble des contextes expérientiels pilotés (ou non) par la marque à travers l'ensemble des points de contacts.

L'expérience de marque est donc formée par l'expérience de magasinage et l'expérience d'achat, l'expérience liée à la consommation du/des produits de la marque et toutes les

expériences vécues par le consommateur et liées à la marque directement ou indirectement (publicité, « bouche-à-oreille », presse, réseaux sociaux, récit d'autrui, brand tales au sens de Carù et Cova, 2006, etc.). Et l'expérience vécue par l'individu à chaque moment de contact « *génère des réponses* », l'image de marque notamment.

Or, si le lieu de l'expérience d'achat ou de magasinage fait partie de l'expérience, il n'est pourtant pas toujours « piloté » par la marque.

- La méta-expérience

L'expérience n'est pas une interaction ponctuelle, les consommateurs accumulent les expériences. La méta-expérience reflète une vision globale, correspondant mieux avec la réalité, compte tenu du nombre et de la diversité des points de contact entre une marque et un consommateur aujourd'hui.

Le concept de méta-expérience a émergé dans le champ du marketing à partir de l'analyse des expériences de magasinage dans des contextes multicanaux (Antéblian, Filser et Roederer, 2013). Filser et Roederer (2016) définissent la méta-expérience comme un « *assemblage de l'expérience* », « *un ensemble d'interactions avec une marque dont le consommateur se souvient* ». Ce n'est pas une somme d'expériences mais une accumulation d'expériences significatives, d'interactions marquantes formant un vécu global, reconstruit par l'individu à partir de ses souvenirs. La notion implique une subjectivité puisque c'est le consommateur qui va choisir (consciemment ou non) les expériences dont il va se souvenir et faire rentrer dans cette expérience globale et subjective de marque. D'où le concept de « moments de vérité » emprunté au marketing des services, décrivant les points de rencontres avec la marque déterminants pour le consommateur, parmi tous les points de contact du parcours client et sur une période donnée. Ces moments de vérité marquent le consommateur durablement. Il y a un « avant » et un « après ». Ils sont donc cruciaux, structurant pour la méta-expérience. Fournier (1994 ; 1998) voit ce processus d'accumulation d'expériences comme une opportunité pour les marques de devenir « *de véritables compagnons de vie* », des « *partenaires* » à part entière du consommateur.

« *L'output pour l'entreprise est une expérience de marque conçue et pilotée du mieux possible pour se différencier dans un environnement concurrentiel donné* ». Tandis que « *l'output du point de vue du client est une méta-expérience qui doit se comprendre comme l'accumulation d'interactions personne x marque x situation, significative pour le sujet* » (Filser et Roederer,

2016). Il y a donc pour l'individu une « *dynamique cumulative* » (Filser et Roederer, 2016) des expériences que l'individu peut avoir, dans tous les contextes d'achat, *on* et *offline*.

Or, tous ces contextes ne peuvent pas être totalement contrôlés par l'entreprise dont la tâche est alors d'accompagner le consommateur « *de façon agile et respectueuse* » (Filser et Roederer, 2016).

Du point de vue du consommateur, c'est « *l'accumulation d'interactions personne x marque x situation, signifiante pour le sujet* » (Filser et Roederer, 2016) : récits ou moments vécus, expériences réelles ou imaginaires. Du point de vue de la marque, c'est « *l'expérience de marque conçue et pilotée du mieux possible pour se différencier dans un environnement concurrentiel donné* » (Filser et Roederer, 2016). Cette méta-expérience est façonnée par des acteurs multiples, tous ceux qui parlent de la marque : consommateurs qui vont vivre des expériences et les raconter mais aussi tous les acteurs qui proposent l'expérience de la marque, qu'ils en soient les concepteurs ou non (distributeurs).

- Dans le parcours client

Le parcours client (« *customer journey* ») peut se définir comme la somme d'étapes par lesquelles passe l'individu durant son activité de consommation et durant sa relation avec une entreprise ou une marque. Dans ce parcours, les points de contact sont tous les moments à l'occasion desquels l'individu est au contact de la marque.

L'expérience est multidimensionnelle et cross-canal (Grewal, Levy et Kumar, 2009) : la « *retail customer experience* » « *inclut chaque point de contact avec lequel le client interagit avec l'entreprise, le produit ou le service* ».

L'expérience résulte d'une somme d'interactions (aussi bien fonctionnelles qu'émotionnelles) entre la marque et le consommateur à travers de multiples canaux, physiques ou digitaux.

Pour Belvaux et Notebaert (2018), « *tous les canaux de distribution et de communication (...) sont destinés à créer un univers de consommation unique* ». « *L'omnicanal implique une intégration complète de l'ensemble des points de contact afin d'offrir une expérience d'achat cohérente aux clients. L'objectif est d'unifier pour répondre aux attentes du client et (...) lui offrir un parcours sans couture* ». Un parcours sans couture permet « *à l'individu de naviguer à travers les différents canaux de communication et de distribution d'une entreprise sans*

entraves. Le consommateur ne s'adresse qu'à une entité qui doit le reconnaître et lui proposer des parcours fluides et des offres cohérentes » (Belvaux et Notebaert, 2018).

Cela nous pousse à nous interroger sur la place du magasin physique dans l'ensemble de la stratégie multicanale de la marque mais aussi à établir une distinction entre l'ensemble des points de vente physiques que la marque utilise dans le cadre de sa stratégie de distribution. Peut-on envisager ce parcours unifié aussi bien avec les magasins physiques des distributeurs de son réseau qu'avec des magasins physiques appartenant à la marque ? Comme le soulignent Belvaux et Notebaert (2018), « *le consommateur (...) passe d'un canal à l'autre naturellement, sans se poser de questions. (...) Il entend avoir les mêmes services, les mêmes prix, être reconnu, quel que soit le chemin emprunté, physique ou digital* ».

- L'expérience client

Shaw et Ivens (2002) définissent la « *customer experience* » comme « l'interaction » entre une organisation et un client. Elle est composée des « *performances physiques de l'organisation* », des sens stimulés et des émotions évoquées aux clients.

C'est une « *impression formée quand une personne rencontre des produits, des services, des entreprises* » (Carbone et Haeckel, 1994). Elle « *provient d'un ensemble d'interactions entre le consommateur et un produit, et une entreprise (...). Cette expérience est complètement personnelle et implique le consommateur à des niveaux rationnels, émotionnels, sensoriels, physiques et spirituels* » (Gentile, Spiller et Noci, 2007).

Dans le cadre de notre analyse de l'expérience en magasin, il convient de se poser la question de l'identité de cette « *organisation* » dont parlent Shaw et Ivens, de l'« *entreprise* » évoquée par Carbone et Haeckel : s'agit-il de la marque ou du distributeur ?

S'agit-il de l'enseigne dans laquelle l'individu fait son achat, du point de vente de l'enseigne dans lequel l'individu vit son expérience ? Ou s'agit-il de la marque dont le client achète le produit ? L'expérience d'achat, de magasinage dans le point de vente du distributeur s'inscrit dans le processus de consommation de l'individu et dans son expérience globale de consommation de la marque. Le consommateur vit donc, en même temps, et parfois sans s'en rendre compte, plusieurs expériences clients car il est à la fois le client de l'enseigne de distribution et de la marque. La question ne se pose pas quand l'enseigne ne vend que ses

propres produits comme dans la distribution intégrée (boutiques YVES ROCHER, L'OCCITANE, enseignes de prêt-à-porter) ou quand l'achat de la marque se fait dans ses propres magasins (NESPRESSO, marque du groupe industriel NESTLE, qui a choisi une distribution exclusivement dans ses propres magasins). Mais dans tous les cas où une entreprise industrielle vend ses produits à travers un réseau de distributeurs, l'interaction qu'évoquent Shaw et Ivens (2002), Gentile, Spiller et Noci, (2007), la rencontre constituant l'expérience client se fait entre un individu et non pas *une* mais *des* entreprises.

La littérature traite de l'expérience dans l'enseigne ou de l'expérience de marque. L'objet qui y est désigné est le produit ou la marque. Le lieu de l'expérience analysée est le point de vente ou l'enseigne. Mais aucune distinction n'est faite entre la situation où le produit est celui du point de vente (cas du magasin de marque) et la situation où les produits et marques vendus ne sont pas ceux de l'enseigne de distribution. Pourtant, l'expérience et les enjeux qui sont liés, varient significativement selon le cas de figure.

Cela nous ramène au management de l'expérience client. Il se définit comme une stratégie d'entreprise ayant pour fonction de piloter l'expérience offerte aux clients, dans le but de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Nous avons abordé les expériences recherchées par le consommateur, les bénéfices attendus de l'expérience en magasin, ainsi que la notion de valeur du côté consommateur. Nous allons à ce stade détailler la valeur que le management de l'expérience client en magasin apporte à la marque. En quoi l'expérience en magasin est-elle un facteur clé de succès, un levier stratégique incontournable pour la marque ?

2.2.2. Les enjeux stratégiques de l'expérience en magasin pour la marque

C'est dans le magasin que l'expérience va être mise en scène car il permet de « *créer un environnement multisensoriel pour enrichir l'expérience d'émotionnel et trouver un prolongement dans le monde social réel* » (Roederer et Filser, 2016).

La production d'expérience en magasin est un facteur clé de succès pour la marque. Parce qu'elle constitue un enrichissement du positionnement, c'est un élément de création de valeur pour la marque en termes de différenciation par l'expérience dans un contexte concurrentiel

tendu mais également en termes de capital marque (l'expérience en magasin incarne la métaphore de la marque) et de capital client.

- La différenciation par l'expérience (Holbrook et Hirschman, 1999 ; Filser, 2002)

- L'offre expérientielle en magasin : un enrichissement du positionnement

Côté offre, le contexte concurrentiel est tendu avec des gammes de plus en plus larges et des produits de plus en plus nombreux, des marchés internationaux (Internet donne accès en un clic à tous les produits disponibles dans le monde entier) et une distribution élargie (nouveaux moyens de s'offrir des produits, notamment *via* le commerce *Consumer to Consumer*).

A la recherche de « l'attention » des consommateurs toujours plus sollicités, les marques essaient de se différencier en proposant des expériences cohérentes avec leur identité, leurs valeurs et leurs positionnements. Permettant de délivrer plus de valeur au consommateur (Pine et Gilmore, 1999 ; Schmitt, 1999 ; Hetzel, 2002 ; LaSalle et Britton, 2003), l'offre d'expérience en magasin constitue un enrichissement du positionnement, un levier de différenciation.

Les marques mettent davantage en avant les dimensions expérientielles de leur offre que leurs attributs produits (Filser, 1992 ; 1994 ; 2001 ; 2001). Il s'agit d'exprimer la dimension expérientielle dans le positionnement de son offre et d'en faire un outil de positionnement, un axe de différenciation dépassant les attributs produit fonctionnels et délivrant ainsi plus de valeur au consommateur. On ne vend plus une marque mais on la fait vivre au consommateur.

En 2014, l'étude Emakina pose la question suivante : « *A quoi vous fiez-vous pour décider d'acheter un produit ?* ». Les réponses : 82% l'expérience vécue avec la marque, 9% l'image de marque, 5% la recommandation d'un vendeur, 4% la publicité. L'expérience se place avant l'image, la publicité ou le conseil. Pine et Gilmore (1999) décrivaient à quel point l'intensité de l'affrontement concurrentiel rend impossible de garder durablement un avantage concurrentiel. Vingt ans après, les enjeux sont renforcés. Créer une différenciation qui sera perçue par les consommateurs implique de considérer plus que le simple produit. Cela requiert d'offrir une vision de marque, une expérience de marque, de réexaminer l'offre commerciale sous l'angle

d'un vécu du consommateur ; vécu intégrant notamment des dimensions affectives et émotionnelles.

Le consommateur va pouvoir différencier une marque de la concurrence grâce à son environnement thématique et unique (Foster et McLelland, 2015). L'expérience en magasin est au cœur du business des marques car elle est la base d'une proposition de valeur. Les entreprises qui réussissent sont celles qui parviennent à proposer à leurs clients les expériences les plus gratifiantes : des expériences multidimensionnelles et cross-canal, utilisant les nouvelles technologies, se nourrissant de tous les leviers marketing et se vivant à travers tous les points de contact entre la marque et les consommateurs. L'idée étant de gommer les frontières d'un canal de distribution à l'autre et de permettre au consommateur de « vivre » la marque, voire de se l'approprier complètement. Et cela passe notamment par l'utilisation des nouvelles technologies, vecteurs de communication, d'attractivité mais aussi d'affinités, d'engagement, de recommandations et de business.

- L'expérience est un levier stratégique incontournable

Se différencier sur un aspect de l'expérience liée à son produit est, pour l'entreprise, un « *avantage concurrentiel commercial* » (Trinquet, 1997 ; 1999). La proposition d'expérience de la marque est un facteur clé de succès car elle va renforcer sa position concurrentielle et devenir un avantage concurrentiel au sens de Porter (1985) pour qui l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel durable qui lui servira à procurer plus de valeur aux consommateurs que ses concurrents, à défendre voire à accroître ses parts de marché et à résister à la concurrence. Les avantages se créent en trouvant de nouvelles manières de faire mieux que les entreprises concurrentes et ces innovations dans la manière de faire peuvent toucher n'importe quel maillon de la chaîne de valeur de l'entreprise (Porter, 1985).

Construire une offre d'expérience pour le consommateur, juxtaposer stratégiquement des produits, des décors, des services, des personnes pour mettre en scène sa marque lors de moments vécus positivement par le consommateur constitue un avantage significatif. Si les leviers de différenciation découlent du domaine d'activité de l'entreprise, le processus est le même : se différencier de la concurrence sur des caractéristiques de l'offre particulièrement importantes pour les consommateurs (Porter, 1985).

De la même manière qu'elle peut différencier un produit tangible par le service, l'entreprise peut proposer une différenciation par l'expérience, notamment en magasin. Le produit tangible est enrichi de services et d'expériences, notamment en point de vente. Le magasin de marque s'inscrit dans cette différenciation.

Les responsables marketing devant convaincre les consommateurs qu'il existe des différences significatives entre leur marque et les marques concurrentes ; les consommateurs ne devant pas penser que toutes les marques d'une même catégorie sont identiques et proposent des offres équivalentes : la boutique de marque permet de proposer une expérience en magasin caractéristique et unique, différenciante et vecteur de positionnement. En offrant des produits différents que la distribution « traditionnelle » ne propose pas, des services spécifiques, intégrés à l'offre produit et donc associés à la marque (à la différence des services des distributeurs), le magasin de marque peut donc être un avantage concurrentiel au sens de Porter (1985).

Pour construire un avantage concurrentiel, la stratégie expérientielle est un levier d'action incontournable pour la marque (Roederer, 2012). L'offre expérientielle en magasin, proposition d'expériences physiques, mentales, sensorielles et émotionnelles, qui incarne la métaphore de la marque « *active le système expérientiel formé des 4 dimensions de l'expérience et elle est supposée créer plus de valeur et de différenciation* » (Roederer, 2012).

Regardons à présent quel rôle joue l'expérience en magasin sur le capital marque et sur le capital client.

- Le rôle de l'expérience en magasin en termes de capital marque

Le capital marque concourt à la création de valeur de l'offre et constitue un facteur clé de succès d'une entreprise. Par la conception et la proposition de contextes expérientiels, le point de vente physique nourrit l'image de la marque, impacte sa notoriété et la construction du capital marque.

Or la gestion de marque est d'une importance stratégique ; les recherches sur le sujet sont nombreuses : Changeur et Dano (1998), Changeur (1998), Changeur et Chandon (1996), Czellar et Denis (2002), Chaudhuri (1995), Baldinger, Allan et Rabinson, Joël (1996), Aaker (1996), Chaudhuri et Holbrook (2001). Les travaux montrent un lien fort entre la fidélité du consommateur et le capital marque (Chaudhuri, 1995 ; Baldinger et Rabinson ; Aaker 1996),

entre le capital marque et la performance (Chaudhuri et Holbrook, 2001). Ils incitent donc l'entreprise à penser « à long terme » et à créer et entretenir des marques fortes, incarnant des valeurs fortes et solides dans l'esprit du consommateur (Czellar et Denis 2002).

- La dimension rhétorique de la marque

Selon l'Association Américaine du Marketing, la marque est « *un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ceux de la concurrence* ». Identification, différenciation, mais aussi promesse faite à un acheteur : promesse de bénéfices, promesse d'une expérience de consommation comme élément de l'offre produit. La marque peut également être porteuse d'une promesse d'expérience en magasin.

La marque s'appréhende autour de sept dimensions : des attributs, des bénéfices (fonctionnels ou émotionnels), des valeurs, une culture, une personnalité, un profil de clients, une expérience vécue au contact de la marque. Ces dimensions peuvent être travaillées et incarnées dans la proposition d'expérience en magasin.

La dimension sémantique et symbolique de la marque est puissante (Heilbrunn, 2000). Par son nom, son identité visuelle, la marque ajoute aux produits « du sens », y adjoint « des valeurs, une histoire et un ensemble de représentation », associe « des bénéfices tangibles et intangibles mais aussi des idées, des émotions, des valeurs » (Heilbrunn, 2000).

Ces signes et ces significations emmènent le produit au-delà de sa valeur intrinsèque ou utilitaire. Cela résonne particulièrement dans le contexte hypermoderne de recherche de sens.

Pour comprendre et rechercher ces signes (car c'est le but), il est nécessaire que le consommateur parvienne à les décrypter, à les interpréter et à les traduire. C'est le rôle du « transport narratif » (Green et Brock, 2000 ; Van Laer et al., 2014) : permettre au consommateur de comprendre l'histoire que la marque veut raconter, d'y adhérer et de se l'approprier en l'achetant, en la consommant ou en s'en faisant le porte-parole.

En publicité, la persuasion narrative (Philippe et McQuarrie, 2010) a pour objectif de permettre cette « appropriation symbolique de la marque » pour déboucher sur l'expérience d'achat du produit. Le mécanisme peut être le même pour le récit véhiculé en magasin au travers de la production d'expérientielle.

Toutes ses significations symboliques (*signifié*) peuvent être associées à une multitude de « *signifiants* » (Heilbrunn, 2000), comprenant ses dimensions matérielles (logo, identité visuelle, identité sonore, slogan) mais également son expérience en magasin.

Si un produit peut être investi de valeurs dépassant sa simple fonction, porteur d'une histoire, vecteur de significations, il en va de même pour le lieu de vente. Tout objet culturel et social est susceptible d'être un objet de sens. Comme le produit, le packaging, le logo, le lieu de vente est donc symbolique : décor, objet, tenue du personnel de contact, adresse du magasin, lumière, couleurs, odeurs, etc. Il est empreint de significations : valeur, compétence, style de vie, etc. Il favorise l'émergence du « territoire mental » de la marque, tout au moins quand leur assemblage est cohérent et efficace.

Un des postulats essentiels d'Heilbrunn (2000) est que le sens advient dans la différence. La sémiotique permet ainsi de souligner les différences de sens entre différents lieux, différentes propositions d'expérience, d'analyser différents espaces commerciaux (décors, objets, etc.). Leurs éléments immatériels peuvent véhiculer l'imaginaire de la marque, leurs éléments tangibles peuvent en incarner le positionnement. Les récits et les interactions qui y ont lieu sont porteuses et vectrices de sens et de symbole.

Quelles conséquences sur la construction du capital marque ?

- L'expérience en magasin et le capital marque

Le capital d'une marque se définit comme la valeur conférée aux produits et aux services de la marque. Plusieurs approches existent pour évaluer le capital marque (Kapferer, 2007 ; Aaker et Joachimsthaler, 2000 ; Keller, 2019).

Keller (2019) définit le capital marque du point de vue du consommateur (CBBE- *Customer-Based Brand Equity*) comme la différence qu'engendre le fait de connaître la marque (les pensées, les sentiments, les images, les expériences, les croyances liées à la marque) sur la façon dont un consommateur va réagir face au produit ou au marketing (différences concrètes dans les préférences et les comportements). Le capital marque sera positif si les réactions face au produit sont plus favorables à partir du moment où la marque est identifiée, et inversement. Ces différences de réaction peuvent faire la force d'une marque et sont liées à ce que le

consommateur a appris, ressenti, vu, entendu au sujet de la marque, au fur et à mesure des expériences vécues, directement ou indirectement, qu'elles soient à l'initiative ou non de la marque, notamment les expériences en magasin. Pour bâtir une image forte, les responsables de marque doivent faire vivre aux consommateurs des expériences de sorte qu'ils aient les pensées, images, sentiments, convictions, perceptions, opinions sur la marque tels que le responsable marketing l'envisageait stratégiquement.

La connaissance que les individus ont de la marque réunit des éléments quantitatifs et qualitatifs : la notoriété et l'image. Le capital marque dépend de la notoriété (part des consommateurs qui la connaissent) et de l'image de la marque, constituée par les perceptions et les croyances des individus liées à la marque (associations mentales stockées en mémoire). La mémoire est un réseau de nœuds et de liens (modèle du réseau associatif de Keller, 2019). Les nœuds correspondent aux informations stockées (verbales, visuelles, abstraites ou contextuelles). Les liens expriment la puissance de l'association entre deux nœuds. « *Une marque se dote d'un capital-marque pour le consommateur, lorsque le consommateur a d'elle un haut niveau de connaissance et de familiarité et qu'il lui attribue dans sa mémoire des associations fortes, favorables et uniques* » (Keller, 2019). « *L'image désigne l'ensemble des perceptions du consommateur à l'égard de la marque, reflétées au travers des associations gravées dans la mémoire. Ces associations constituent une série d'informations reliées en mémoire au nœud que représente la marque et renferment la signification que les consommateurs lui donnent. Elles peuvent revêtir toutes les formes possibles et se rapporter aux caractéristiques du produit ou à divers aspects indépendants de lui* » (Keller, 2019).

L'image est formée par les représentations mentales des individus, par nature personnelles et subjectives, parfois sélectives ou simplificatrices. Ce sont ces associations mentales qui font qu'un individu peut désirer une marque pour elle-même, abstraction faite des caractéristiques fonctionnelles de ses produits. Ces associations sont déterminées par les valeurs, la culture, la personnalité des marques, comme par le profil des individus qui les utilisent mais également par l'expérience promise.

Les sources d'image sont extrêmement variées : en premier lieu le produit lui-même (attributs perçus : apparence, prix, etc.), la communication de la marque (publicité, relations publiques, distribution, promotion, etc.) ainsi que l'expérience des clients sous toutes ses formes et évidemment les expériences en magasin. L'image de la marque est donc une représentation à

un *instant T* mais résultant de toutes ces sources et de l'histoire de la marque mais aussi du consommateur. Les managers doivent orchestrer les leviers disponibles pour parvenir à l'image souhaitée, puis communiquer l'identité voulue à travers tous les instruments de marketing et de communication, tout en visant leur complémentarité. Parmi les leviers, on trouve produits, packaging, prix, publicités, brochures et catalogues, événements liés à la marque, clubs de consommateurs, salons, parrainages, mais aussi visites d'usines, magasins (notamment leur aménagement), personnel de contact, dans tous les contextes expérientiels *company-driven* de la typologie de Carù et Cova (2006) : *brand fests*, *brand plants*, *brand tales*, *brand stores*, etc.

Construire une image de marque forte demande aux responsables marketing de faire vivre aux consommateurs, à travers tous les points de contact avec la marque et notamment l'expérience vécue au moment de l'achat en magasin, des expériences les amenant à des pensées, à des images, à des sentiments, à des convictions, à des perceptions et à des opinions sur la marque conformes à leur objectif stratégique.

Les liens entre image de marque et expérience sont donc multiples, complexes et à « double sens » : l'expérience, notamment en magasin, est une source de ces associations mentales formées chez l'individu en même temps qu'elle doit véhiculer, refléter l'image de marque voulue stratégiquement par l'entreprise. Cette image doit en effet s'inscrire dans les contextes expérientiels proposés en point de vente. L'atmosphère du lieu de vente (l'environnement physique et social dans lequel le produit est acheté est un ingrédient de l'image), les événements en magasin permettent à la marque d'exposer son identité mais aussi de se différencier. L'image globale va être façonnée par les expériences vécues et non vécues, l'image faisant référence à des aspects qui peuvent être tangibles ou intangibles et peut résulter de la propre expérience des consommateurs ou se former indirectement par le biais de la publicité, du « bouche-à-oreille » ou autres sources d'informations, dont les récits de marques, qu'ils proviennent de la marque ou non, qu'ils soient voulus ou non, qu'ils proviennent de l'expérience vécue par l'individu ou non.

Le capital marque se forge donc *via* toutes les interactions entre la marque et les consommateurs, positives ou négatives, que ces interactions soient ou non générées par la marque (*showrooming*, expériences en magasin, contacts avec le personnel de la marque, utilisation du produit, presse, recommandations ou rumeurs, réseaux sociaux, site Internet de la marque, etc.). Il appartient ainsi au responsable marketing de concevoir et de proposer des

interactions (Ataman, Mela et van Heerde, 2008), de travailler à déclencher dans l'esprit des consommateurs des « *associations mentales* » (Keller, 2019) puissantes, positives et différenciantes. Plusieurs outils sont à sa disposition : travailler les composantes de la marque, se servir des actions marketing, utiliser les associations avec d'autres entités et s'appuyer sur la communication, le tout en cohérence avec l'identité de marque voulue par l'entreprise.

Le rôle du lieu de vente est essentiel : l'expérience de marque en magasin est un facteur fondamental contribuant au capital marque, à la notoriété et à l'image de la marque. Le point de vente a une dimension sémantique et symbolique et constitue un lieu de récit. C'est un espace de communication hors media.

- Le rôle de l'expérience en magasin en termes de capital client

Si le point de vente est un espace de communication hors media, c'est aussi un lieu de marketing direct permettant de s'adresser de façon directe à son public. Nous sommes passés d'un modèle destiné à écouler des produits selon une logique industrielle de masse, à un modèle ayant pour vocation de faire vivre une relation personnalisée aux marques.

Le lieu de vente, l'expérience en magasin physique peuvent jouer un rôle et contribuer ainsi au capital client de la marque.

Le point de vente est le lieu du contact direct avec le consommateur mais aussi celui de la réappropriation des données clients, fondamentales pour le marketing aujourd'hui, pour la construction et le maintien de la relation, gage de la fidélisation. Dixit Michael Dell, PDG fondateur de l'entreprise DELL : « *Si vous parvenez à établir une relation directe avec votre client, vous pouvez constituer une base de données performante qui vous permettra d'améliorer encore vos relations avec vos clients (...)* » (Magretta, 1998).

- Gestion de la Relation Client, Marketing Direct Relationnel et capital client

La Gestion de la Relation Client (GRC) est devenue, depuis la fin des années 1980, un thème prépondérant dans les domaines de la gestion car il répond à trois enjeux managériaux : la fidélité, l'intégration multicanale et l'augmentation de la productivité / la baisse des coûts.

Dans les économies saturées et concurrentielles, il faut attirer mais aussi conserver les clients. Les marques doivent donc construire et consolider des liens avec les consommateurs, préserver et augmenter la part de marque chez le client. Cela passe par une meilleure satisfaction des clients, identifiés en amont et classés selon leur potentiel.

Les satisfaire implique d'avoir identifié leurs besoins et nécessite une connaissance précise de leur profil et de leurs habitudes. Et cela, dans un contexte multicanal. L'objectif demeure la création et la consolidation d'une relation sur le long terme, *via* un suivi individualisé et une communication personnalisée.

A la différence de l'approche transactionnelle, le *CRM* (Customer Relationship Management) vise une relation durable, donc une multiplication des transactions dans la durée pour augmenter *in fine* le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

La marque doit donc être en mesure d'identifier le client, de garder les traces des interactions et d'utiliser cette connaissance dans tous les canaux utilisés, dans l'ensemble des « points de contact » pour favoriser les interactions ultérieures. Les nouvelles technologies offrent aux entreprises de formidables outils pour collecter et analyser les données, pour personnaliser et interagir, pour fidéliser.

Faire du Marketing Direct Relationnel, c'est se mettre en contact avec un individu dont le profil est enregistré dans une banque de données. La finalité peut être la vente mais aussi le conseil, l'information, la mise en place d'une enquête de satisfaction, la construction et le suivi d'une relation personnalisée. C'est également de susciter et maintenir des attitudes favorables et durables vis-à-vis de la marque, *via* des moyens d'actions individualisés et interactifs. La finalité s'inscrit dans un horizon à long-terme, la relation est individuelle et directe donc sans intermédiaires.

L'intérêt de la GRC et du marketing direct relationnel est d'utiliser la valeur à vie du client qui dépasse l'achat « isolé » et dont le profit sera plus grand puisqu'obtenu sur la totalité des transactions réalisées (après déduction du coût d'acquisition et en ajoutant le coût d'entretien). Cela constitue un véritable *capital* pour l'entreprise. Le capital client est donc considéré comme un actif d'une entreprise représentée par sa clientèle fidèle. Obtenu par la fidélisation, il garantit à l'entreprise un revenu pérenne (Dubois et Duquesne, 1996). On peut mesurer précisément cette valeur et sélectionner les clients les plus intéressants à « chouchouter », leur envoyer ce

de quoi maintenir une relation à long terme : lettres d'information, cadeaux, offres spécifiques, etc. (Bobichon, 1988 ; Barwise et Meehan, 1999).

- Le magasin, outil du Marketing relationnel dans la stratégie de GRC des marques

Donnelly, Berry et Thompson (1985) font la distinction entre clients et bons clients : « *les clients peuvent être anonymes, pas les bons clients. Les bons clients sont isolés de la masse des consommateurs, ils sont traités individuellement. Un simple client peut être servi par n'importe qui, un bon client a souvent un vendeur attiré* ».

Ces clients privilégiés représentent pour une marque une partie importante de son chiffre d'affaires. Les bonnes relations avec eux sont vitales et les interactions dépassent la transaction : c'est *via* des « contacts » fréquents, suggestions, échanges d'informations que la marque pourra créer une véritable « communauté de marque », participant à cette relation à long terme, notamment par la création d'évènements en magasin (« *brand fest* », Carù et Cova, 2006).

Il est donc nécessaire pour la marque de bien connaître les besoins et les problèmes de ses clients. La force de vente reste un lien crucial entre marque et clients. Pour un marketing relationnel efficace, pour tisser des liens individualisés et construire des relations interactives avec ses clients, il faut les connaître. Le magasin physique, lieu de la rencontre avec les clients, permet de constituer et d'enrichir son fichier clients.

Car la constitution et la gestion des fichiers sont au cœur du *CRM* et demeure indispensable à toute politique de marketing relationnel. Le magasin s'avère être un levier pour la récupération de données, d'informations sur la clientèle ou les prospects. C'est à partir de sa base de données qu'une marque pourra déterminer de petites niches auxquelles adresser une offre spécifique. La base de données facilite le ciblage (géomarketing) et permet de construire la fidélité, de réactiver les achats. Elle n'est pas un simple fichier client (noms et adresses) : c'est là qu'est consignée l'histoire des clients. Cet historique clients peut rassembler des informations stratégiques : produits achetés, prix payés, sensibilité aux opérations marketing, fréquence d'achat, canal de distribution utilisé, points de vente où ont lieu les achats ou les visites, noms des vendeurs en contact, mais aussi profils socio-démographiques et psychographiques.

Cela est possible pour la marque quand la transaction a lieu dans son point de vente, Internet ou physique.

Le magasin est aussi un outil pour écouter le client, ce qui est essentiel (Dholakia, 2006). Si le lieu de vente offre aux marques la possibilité de proposer des contextes expérientiels permettant de parler de la marque, c'est aussi un lieu pour écouter le client. En matière de collecte d'informations, de prise de température, de remontée des besoins, le lieu de vente gage d'un contact avec les clients et les *shoppers*, est un levier puissant.

Dans leurs propres boutiques, les marques vont être en mesure de construire et d'utiliser l'historique des clients. Ce n'est pas le cas dans les points de vente de leurs distributeurs. En effet, si le point de vente est le lieu de l'enregistrement, de l'identification, de la reconnaissance des clients (et de la fidélisation *via* les programmes de fidélité), ces précieuses données appartiennent aux distributeurs qui savent les monnayer auprès des marques industrielles. Ces informations concernant les clients (data client), leur histoire, leur historique, pourtant primordiales pour un marketing relationnel et une gestion de la relation efficace, indispensables à la fidélisation à la marque, appartiennent au distributeur.

La marque ne peut proposer sa carte fidélité chez ses distributeurs. Même s'il n'y a pas de transaction, attirer dans un magasin de marque en proposant une expérience originale dans un point de vente unique, proposer des évènements, permettra de récupérer, au minimum leur adresse *email* (pour leur envoyer par exemple la photo prise par l'individu dans le *photocall* mis en place à l'occasion), ou tout autre type d'informations destinées à nourrir la base de données (BDD).

Il y a quelques années, CHANEL a créé un *pop-up store*, espace éphémère au BON MARCHE. Le concept est le suivant : la cliente a l'impression d'être dans un hôpital (premium avec des tons blanc et doré), des conseillères beauté en blouse blanche vous questionnent pour mesurer votre addiction à *Coco Crush*. Les traitements : une bague *Coco Crush*, un collier *Coco Crush*. Le format était nouveau, accessible, pas trop « *pushy* », l'ambiance plus décontractée que dans les boutiques CHANEL institutionnelles. L'objectif était de « *créer le buzz* » autour de ce *pop-up store* et d'attirer des consommatrices nouvelles, idéalement plus jeunes que celles que connaît déjà la marque *via* ses boutiques. La clientèle était vieillissante, il fallait renouveler la BDD avec une clientèle plus jeune et aller chercher ses données en dehors de ses magasins classiques où elle n'ose pas toujours entrer. Quand CARTIER a relancé *Panthère*, la marque a proposé une révision totalement gratuite à tous les individus ayant une ancienne montre *Panthère*. L'objectif était de faire rentrer en boutique et par la même occasion dans la BDD, toutes les jeunes femmes ayant hérité de cette montre historique mais que la marque ne « *connaissait* » pas encore « *personnellement* ». Faire rentrer, qualifier, enregistrer. Entrer dans

la boutique signifie entrer dans la BDD. Créer des magasins de marque et donner une raison de venir, *via* une offre expérientielle attractive.

Dans sa propre boutique, la marque va pouvoir faire bénéficier les vendeurs de cette connaissance de l'histoire du client, proposer une vente personnalisée et identifier les « bons clients » (Donnelly, Berry et Thompson, 1985) dès leur arrivée en magasin pour les confier aux meilleurs « champions de marque » du point de vente (notion qui sera définie plus bas), pour les confier à leur ambassadeur habituel (et privilégié). Ouvrir des boutiques à soi permet aux marques de faire en sorte que les « bons clients » ne soient pas les clients de l'enseigne de distribution mais les bons clients de la marque. De faire en sorte qu'ils soient « choyés » car identifiés dès leur entrée en magasin et mis en relation avec d'excellents ambassadeurs de la marque.

Le *data storytelling* permet d'identifier, de segmenter, d'adapter, d'échanger, d'évaluer. Il permet aux vendeurs de la boutique de marque de délivrer de meilleures prestations, en leur permettant de consulter et d'analyser instantanément toutes les informations utiles (telles que l'historique complet des achats du client).

Les magasins de marque, par l'interaction directe avec les clients qu'ils permettent, sont une clé des politiques de fidélisation. Personnaliser les contacts, avoir de bonnes relations avec ses clients privilégiés est vital pour la marque et cela va au-delà de la vente : « rendez-vous » fréquents, suggestions, échanges d'informations, programme de fidélisation (récompenses transactionnelles ou relationnelles). Le magasin de marque permet d'écouter (collecte d'information, de prise de température, de remontée des besoins) mais aussi de parler aux clients dans un style plus relationnel que transactionnel : courriers, bulletins d'informations, magazines. C'est un lieu idéal pour associer les individus à la vie de la marque, faire des clients des « amis » ou des partenaires. Cela répond au besoin de communauté de l'individu que nous avons évoqué. Les clubs de clients, les parrainages (qui renforcent l'attachement et la fidélité des clients qui se persuadent eux-mêmes, en « vendant » la marque à leur entourage), les événements : dans ses propres « murs », la marque peut susciter la curiosité des clients/prospects, les récompenser (« *happy fews* ») ou fêter « en famille » les moments importants de la vie de la marque.

En termes de gestion de la fidélisation, il est difficile de mesurer la fidélité et d'évaluer le taux de réachat ou concernant la fréquentation d'un canal de vente, le taux de retour dans le point de

vente. Il est également difficile de savoir qu'un client a abandonné la marque ou de connaître les raisons de l'abandon. Repérer les clients mécontents (baisser le taux de départ) nécessite d'avoir leurs retours clients et du personnel de contact formé à mieux les satisfaire. Tout cela est possible quand la marque gère sa propre distribution.

La conquête de nouveaux clients a un prix qui diffère en fonction de la méthode d'acquisition. Ceux recrutés par la promotion ont une valeur à vie inférieure à celle des clients recrutés au prix de base (Lewis, 2006). Conquérir de nouveaux clients sur autre chose que le critère prix est plus aisé pour les marques dans leurs propres magasins que chez leurs distributeurs.

Le lieu de vente, c'est également le lieu du marketing direct transactionnel/marketing direct vendeur. L'Association du Marketing Direct définit le marketing direct transactionnel comme « *un marketing interactif utilisant un ou plusieurs médias pour obtenir une réponse du client et/ou une transaction* ». Moyen de communication autant qu'un canal de distribution, on le désigne aussi sous le terme « marketing direct intégré ».

La vente en magasin est la modalité la plus ancienne du marketing direct. Dans les magasins physiques, le vendeur est au cœur de ce marketing direct transactionnel. Il est le lien avec la clientèle, il transmet l'offre aux clients. Pour les clients, il est l'entreprise. Le rôle et la place du vendeur sont conséquents, nous l'avons déjà pointé du doigt à travers de l'étude exploratoire préliminaire des avis clients LEGO exprimés sur Internet.

Le vendeur prospecte, qualifie les clients, définit les priorités entre eux. Il communique des informations sur les produits et la marque, il vend, il assure le service en magasin lors de l'expérience mais aussi après-vente. Il recueille des informations sur les clients. Le terme « personnel de contact » est donc plus réaliste. Il doit également représenter sa marque ou son enseigne, en être un « *ambassadeur* » : s'identifier à son entreprise et en être l'incarnation. Il est formé à l'histoire de sa marque. Ouvrir leur propre boutique s'inscrit pour les marques industrielles dans une stratégie de marketing direct transactionnel (distribution sans intermédiaire entre le fabriquant et le consommateur).

Les marques industrielles ont longtemps réservé la vente directe à leurs « clients », acheteurs de leurs réseaux de distribution et non à leurs consommateurs, distinguant ainsi les ventes réalisées par la marque aux distributeurs/clients des ventes réalisées par les distributeurs aux consommateurs. L'enjeu était d'augmenter les premières *via* les relations commerciales avec les distributeurs puis de mettre en place des actions marketing pour écouler les produits stockés

par les distributeurs et augmenter la part de marché. Avec leurs propres magasins, les marques changent de logique et le consommateur devient le client direct avec qui les marques entretiennent une relation commerciale (elle se limitait jusque-là à une relation marketing) : le client final devient le client « direct ». Avoir le client final « en direct » peut être plus efficace pour la marque qui « contrôle » directement ce qui est vendu au client.

Une campagne publicitaire de marque est moins utile si en magasin, le vendeur « détourne » la vente au profit d'une marque concurrente. Elle sert à faire croître la catégorie et à faire rentrer le consommateur dans le secteur en question mais ne va pas nécessairement servir la marque dans des secteurs où le conseil est important (pharmacie, parapharmacie, parfumerie, bricolage, sport). La blouse blanche d'une conseillère en pharmacie peut influencer l'intention d'achat que le consommateur a pu forger, suite à son exposition à une publicité, même ciblée et coûteuse. Les distributeurs suivent des plans de *trade marketing* précis, négociés avec toutes les marques qu'ils vendent. Les conseils de leurs vendeurs vont ainsi varier au rythme de ces plans d'actions négociés, des challenges organisés par les marques, des objectifs de leur point de vente, objectifs imposés par leur enseigne et négociés avec les marques partenaires. Dans leurs enseignes de distribution, même les vendeurs les plus « acquis » à une marque se voient imposer des objectifs les obligeant à la « désinvestir » pendant la durée d'une opération et à « détourner les ventes », c'est-à-dire les demandes spontanées des consommateurs, pour une marque si celle-ci n'est pas celle à privilégier pendant une période donnée.

Comment garantir des ventes lissées sur l'année, indépendamment des plans de *trade marketing* de la marque et de la concurrence, des décisions des enseignes distributeurs et des préférences des distributeurs ? Pour les marques, ouvrir des magasins fait partie des solutions. Une fois la décision du consommateur prise, une fois que son choix se porte sur une marque, rien (merchandising) ni personne (animateurs concurrents, distributeurs aux objectifs divergeant de ceux de la marque) ne viendra détourner ce client : l'intention d'achat pourra devenir une vente effective.

Au moment de l'achat, pour que la transaction soit effective, il y a donc un enjeu majeur à avoir en direct ses consommateurs. Faire croître chaque client (*cross selling* ou *up selling*), tout comme abandonner éventuellement des clients peu rentables ou se focaliser sur les clients à forte rentabilité, demandent une excellente connaissance de l'historique et du profil des clients et requièrent pour les marques de collecter ces informations.

Pour les marques, la boutique en propre permet donc un cercle vertueux : captation de données qui sont ensuite utilisées en vue d'accroître les performances des vendeurs, d'optimiser l'expérience et le marketing en point de vente et de favoriser les transactions. La somme des transactions donnant une relation à long terme (l'objectif pour les marques est de bâtir une relation durable et solide). Ce cercle vertueux peut aussi être défini comme le renforcement *ROPO/PORO* (*research online, purchase offline*) – rechercher sur Internet/acheter en magasin). « *Le comportement du client n'est pas linéaire et il peut prendre la forme du Web-to-store, du store-to-Web (...)* » (Belvaux et Notebaert, 2018). Dans cette optique, le magasin de marque est le lieu idéal du CRM ainsi que du traitement des réclamations et de toutes les démarches de fidélisation.

Enfin, le magasin physique est le lieu de la personnalisation, du marketing *one to one*. Après une orientation production, puis un marketing de masse et un marketing différencié, le marketing est devenu personnalisé, interactif et individualisé. Le marketing « *one to one* » consiste pour les marques à produire du sur-mesure de masse et à construire une relation personnalisée avec les clients, devenant partie intégrante de l'élaboration des caractéristiques intrinsèques du produit : personnalisation du produit ou du service, du prix, de la communication ou de la distribution (Rogers et Peppers, 1997). C'est une étape supplémentaire de la relation individualisée, chaque client étant reconnu comme unique. Les marques industrielles se sont emparées de cette tendance et, outre la « personnalisation de masse » (offre industrielle de produits ajustés à chaque client, Pine, 1993 ; Peppers et Rogers, 1998), elle propose cette personnalisation dans l'offre d'expérience en point de vente, personnalisation faisant écho à la *customisation* des produits, possible dans le contexte des sites de marque (*brand plant*) de Carù et Cova (2006).

La personnalisation concerne également l'offre expérientielle en elle-même : selon NESPRESSO, la marque doit pouvoir proposer une expérience en magasin adaptée à chaque client, mais aussi à chaque moment de vie du client. Un client qui entre dans une boutique NESPRESSO doit se voir proposer plusieurs parcours expérientiels en fonction de son « envie » du jour.

L'ouverture de boutique en leur nom propre peut permettre aux marques de s'inscrire dans cette tendance et rend possible cette démarche de personnalisation ou d'individualisation. Pine et Gilmore (1999) ont proposé une matrice avec quatre cas de figure selon que l'individualisation

concerne le produit en lui-même, le service associé ou la représentation qu'en a le client. Dans le premier cas, l'offre et sa représentation ne changent pas, la personnalisation est de l'ordre du simple réglage. Dans un second cas, l'offre est modifiée mais sa représentation reste inchangée, il s'agit d'une « adaptation transparente ». Dans le troisième cas, l'offre est inchangée mais sa représentation est modifiée, il s'agit d'une présentation différente d'une offre standard. Enfin, dans un dernier cas, l'offre et la représentation sont modifiées. La boutique de la marque, parce qu'elle constitue un lieu de vente singulier, notamment en termes de production expérientielle, modifie la représentation qu'a le client du produit. Elle est déjà en cela, un lieu de personnalisation, même si l'offre produit n'est pas en soi modifiée. Par ailleurs, de nombreuses boutiques de marque proposent un espace de personnalisation produit où les clients vont pouvoir devenir les acteurs de leur consommation. Il s'agit évidemment plus de personnalisation que d'individualisation au sens *Business to Business* d'un produit sur-mesure. My M&M's, NIKE, LINDT offrent dans leurs boutiques la possibilité (service) d'avoir un produit unique, co-conçu par le client, dans la limite de ce que la marque propose. Les magasins de marque permettent de faire du marketing « one to one » dans un marché segmenté.

CONCLUSION DU CHAPITRE

L'approche sémantique et symbolique de la marque ainsi que les études sur le capital marque nous permettent d'affirmer que l'expérience de marque en magasin est essentielle pour le positionnement et la différenciation et constitue un facteur clé de succès, pouvant devenir un avantage concurrentiel pour la marque.

L'expérience magasin contribue au capital marque, à la notoriété et à l'image de la marque. Le point de vente est, comme tout ce qui a trait à la marque, sémantique et symbolique. C'est un lieu de récits. C'est un espace de communication hors media.

Parce qu'il est le lieu du contact avec les clients et les prospects, parce qu'il est le lieu de la récupération de données permettant à la marque de construire une Banque de Données, le point de vente physique est un lieu stratégique pour la Gestion de la Relation Client (GRC), pour le marketing relationnel, permettant à la marque de bâtir son capital client et une relation solide et pérenne avec le consommateur, fondée sur la personnalisation, l'interaction et le sentiment

de communauté. Les enjeux sont tels qu'il est fondamental pour les marques de maîtriser la production d'expérience sur le lieu de vente.

Pour mettre en œuvre sa stratégie de management de l'expérience client, l'entreprise doit piloter l'expérience offerte aux clients (créatrice de valeur pour le client et pour elle-même). Dans ce cadre, elle conçoit, produit et propose des contextes expérientiels en articulant des *stimuli* : produits, environnements, activités, personnes (Antéblan et al., 2013). Manager l'expérience client consiste à définir des points de contact stratégiques dans le parcours du client, à définir et à articuler les expériences (Homburg et al., 2015) et à faire vivre des expériences différenciantes suscitant des émotions positives assurant de la valeur à l'expérience (Lasalle et Britton, 2003). Schmitt (1999) invite les marques à construire des expériences de marque *via* les *SEMS* et les « *experience providers* » puis conseille à leurs managers de réfléchir à des plateformes stratégiques expérientielles, expériences intenses autour de la marque, faites d'interactions avec le consommateur. Hetzel (2002) propose sa roue expérientielle comme un outil au service des marques. Les points de vente sont des endroits stratégiques pour proposer, physiquement, des expériences autour de l'univers de la marque, des places privilégiées pour la stratégie expérientielle des marques. A condition de pouvoir déployer ses propositions expérientielles, ce qui n'est pas certain dans tous les magasins où la marque est vendue.

Cela nous amène à la notion de la qualité de l'expérience de marque en point de vente et à l'importance de garantir, de maîtriser cette qualité.

Est-il possible, pour la marque, d'articuler les expériences qu'elle a conçues et, plus encore, de faire réellement vivre l'expérience qu'elle a défini, d'offrir concrètement les contextes expérientiels qu'elle a élaboré, quand le lieu de vente fait partie du réseau de ses distributeurs et donc n'est pas le sien ? La marque ne contrôle pas ces lieux de vente et ne peut pas toujours y mettre en place ce qu'elle souhaite.

Dans l'ensemble du parcours client, le lieu de vente se caractérise par des attributs expérientiels spécifiques. Le consommateur, quant à lui, dispose de motivations expérientielles, de critères de choix concernant les expériences « à vivre » en magasin, de critères de préférence pour juger de l'attractivité d'un point de vente. Tout cela renvoie à la notion de valeur attendue (de l'expérience) mais *de facto* à la qualité de l'expérience.

Dans l'analyse de l'expérience vécue par le consommateur, les notions de satisfaction et de valeurs reviennent en tant que conséquences de l'expérience, en tant que conditions : la valeur accordée à l'expérience par le consommateur pour qu'elle adienne réellement.

Cela signifie que le consommateur pourrait ne pas laisser advenir l'expérience s'il ne la trouve pas suffisamment attractive, s'il ne lui accorde pas suffisamment de valeur. Dans la seconde partie de cette recherche, *via* une étude exploratoire de nature qualitative, nous tenterons de définir les critères de l'expérience « de valeur » aux yeux de l'individu.

Avant cela nous allons dans le chapitre 2 de cette partie adresser la question de la qualité.

CHAPITRE 2

LA QUALITE DE L'EXPERIENCE EN MAGASIN

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1 : L'expérience de marque en magasin

Etudes documentaires : observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse); point de vue consommateur : avis client Internet)

Approche théorique de l'expérience de marque en magasin: les expériences recherchées par le consommateur, la création de valeur de l'expérience de marque en magasin (enjeux stratégiques marque et bénéfices consommateur)

Chapitre 2 : La qualité de l'expérience en magasin

Approche théorique de la qualité, la « *multi-expérience* » de la marque en magasin vs l'expérience authentique de marque dans ses propres magasins

PARTIE 2 : DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Chapitre 3 : Etudes qualitatives exploratoires

Managers et consommateurs

Chapitre 4 : Présentation du modèle conceptuel, des variables clé et des hypothèses de recherche

PARTIE 3: TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Chapitre 5 : Etude Quantitative

Développement d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et présentation du terrain

Chapitre 6 : Etude Quantitative

Validation des construits, tests des hypothèses résultats et discussion : recommandations managériales, limites et perspectives

Penser le lieu de vente, son attractivité pour le consommateur dans l'ensemble du parcours client, réfléchir à ses attributs expérientiels, regarder les bénéfices attendus, les critères de choix pour une expérience « à vivre » en magasin, renvoie à la notion de valeur attendue (de l'expérience) et *de facto* à la qualité de l'expérience, en tant qu'évaluation du vécu au regard de ses attentes préalables.

La qualité est donc essentielle pour la création de valeur et les marques qui ont une politique de qualité augmentent leurs bénéfices et leur rentabilité (Buzzell et Gale 1987). Une marque doit donc connaître les critères créateurs de valeur pour le client et comprendre non seulement sur quels indicateurs ce dernier fonde son évaluation et son jugement de la qualité, mais aussi ses attentes préalables. Qu'est-ce qu'une expérience de marque de qualité ? Par cette recherche, nous souhaitons répondre en mettant l'authenticité au cœur de la question.

Dans ce chapitre, nous étudierons les approches théoriques de la qualité : qualité des services, qualité de l'expérience de marque pour arriver à la qualité de l'expérience de marque en magasin. Nous dégagerons les principaux leviers expérientiels proposés par les marques dans leur production d'expériences en magasin (section 1).

Ensuite (section 2), nous nous interrogerons sur la possibilité pour les marques de proposer et de faire vivre des expériences de qualité dans l'ensemble des points de vente de leurs réseaux de distribution. Nous reviendrons alors sur la notion d'authenticité de l'expérience de marque en magasin évoquée au travers de nos études documentaires préliminaires et nous tenterons d'en proposer une définition, du point de vue de la marque et du point de vue du vécu du consommateur.

SECTION 1- De la qualité de l'expérience de marque en magasin ...

1. Approche théorique de la qualité

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 2: La qualité de l'expérience en magasin

Section 1 : De la qualité de l'expérience de marque en magasin ...

1. Approches théoriques de la qualité

1.1. Définition de la qualité

1.2. La qualité de l'expérience de marque en point de vente

- Un ancrage dans la qualité des service
- La qualité de l'expérience
- La qualité de l'expérience de marque en magasin

➤ Cela nous amène à la question de la qualité. Une expérience de marque de qualité, c'est pour la marque une expérience lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'offrir aux consommateurs les bénéfices qu'ils attendent de l'expérience de marque en magasin

➤ Comment les marques tentent d'assurer la qualité de l'expérience en magasin ?

1.1. Définition de la qualité

La qualité englobe « *l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* » (Golder et al., 2012). Les caractéristiques objectives d'un produit ainsi que sa capacité à remplir ses fonctions permettent d'évaluer sa qualité « objective ». Cette qualité de conformité peut se définir par quatre dimensions : la fiabilité, la durabilité, le respect des normes et performances sur les attributs essentiels (caractéristiques secondaires, services associés au produit).

La qualité de performance est plus « subjective ». Elle se mesure au regard de la capacité des caractéristiques à répondre aux attentes du client. Il s'agit d'une perception, allant au-delà des dimensions objectives, qui est issue d'une « balance » entre attentes préalables et perception de la réalité. La qualité devient alors plus relative puisqu'elle est liée aux attentes individuelles mais aussi dans la mesure où elle évolue au fil du temps et en fonction de la concurrence. C'est de cette manière que nous définissons la qualité de l'expérience de marque en magasin. La

qualité est la performance de l'expérience sur des critères créateurs de valeur pour le consommateur, mesurée par l'écart entre les attentes et le vécu.

La marque doit donc connaître les critères créateurs de valeur pour le client, comprendre sur quels indicateurs il fonde son évaluation et son jugement de la qualité, connaître ses attentes préalables.

1.2. La qualité de l'expérience de marque en point de vente

1.2.1. Un ancrage dans la qualité des services

Une analyse de la qualité dans le cadre de notre recherche sur l'expérience en magasin physique nous amène à adresser les approches théoriques de la qualité des services. Le service est au cœur de l'expérience en magasin. La distribution fait partie du secteur des services et la marque qui devient distributeur en ouvrant des boutiques en son nom se développe en amont et passe donc de l'industrie au service. On peut dire qu'elle met en œuvre une différenciation par le service. Comment mesurer la qualité des services ?

- Définition du service

Le service est une activité ou une prestation immatérielle impliquant un échange, mais sans transfert de propriété. Il est par nature intangible, indivisible, variable et périssable et peut être ou non adjoint à un produit physique. Comme l'expérience qui n'existe réellement que dès lors qu'il y a un individu pour la vivre, le service en magasin nécessite une simultanéité (production et consommation), une proximité physique (client présent sur le lieu de production) et une relation directe entre le client et le personnel de contact. Comme l'expérience, il nécessite une participation du client dans la production. Tous les éléments avec lesquels le client est en contact lors d'une prestation de service en magasin deviennent des éléments du service : locaux, personnel, autres clients.

La servuction se définit comme « *l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service* » (Eiglier et Langeard, 1987). Cette prestation se structure autour de différentes interactions : entre le client et le personnel de vente en contact (personnel de vente dans les magasins), entre le client, le personnel de contact et l'environnement matériel (boutique, éléments du décor, architecture, merchandising...), entre le client et les autres clients.

Pour définir une servuction, la marque doit choisir les éléments qui seront en interaction (quel type de personnel de vente, quels types de clients, quels supports matériels) et définir les types d'interactions.

- Approches théoriques de la qualité des services

Nguyen (1991) établit que le client évalue la qualité « totale » d'un service de façon globale *via* cinq facteurs :

- l'image de l'entreprise ;
- la performance du personnel en contact, liée à son expertise, son attitude et même à ses caractéristiques physiques ;
- la nature de l'environnement matériel (localisation, architecture du bâtiment, équipement, éléments de décor, merchandising) ;
- le mode d'organisation interne puisqu'il reflète les objectifs visés par l'entreprise ;
- la satisfaction client résultant d'une comparaison attentes / performances.

Dans ses recherches, la qualité se mesure notamment par la satisfaction. La satisfaction ne naît pas de la qualité perçue. Elle est une composante de la qualité et non une conséquence, comme dans les modèles de confirmation/disconfirmation des attentes dans lesquels la perception et le jugement de la qualité entraînent la satisfaction ou l'insatisfaction (avec d'autres critères liés aux caractéristiques du service ou du bien).

Bien que les notions soient de nature différente, qualité et satisfaction sont intimement liées dans les approches théoriques de la qualité.

Les travaux de Berry, Parasuraman et Zeithmal (1985 ; 1990 ; 1991 ; 1993) ont révolutionné la qualité des services et sa mesure. Ils mettent au point une échelle de mesure de la qualité de

service par les consommateurs : le modèle SERVQUAL (Berry, Parasuraman et Zeithmal (1985 ; 1990).

Satisfaction (sentiment de plaisir) et insatisfaction (sentiment de déplaisir) proviennent de la comparaison entre la perception de l'expérience et ce qui est attendu de l'offre, les deux étant déterminées par différents facteurs. C'est un jugement, une évaluation. Le modèle dépasse un modèle classique de confirmation/disconfirmation des attentes dans la mesure où il met en avant des déterminants impactant les deux côtés de cette comparaison et décrit les écarts (« *gap* ») pouvant conduire à l'insatisfaction. La satisfaction des clients est issue de multiples vecteurs qui font partie de l'offre ou qui gravitent autour.

Du côté des attentes, ces vecteurs sont : le « bouche-à-oreille », les besoins dont le client souhaite la satisfaction, ses expériences passées, la communication de la marque, avec risque de sur-promesses (notamment *via* le « *buzz* » médiatique venant augmenter le niveau des attentes et donc potentiellement baisser celui de la satisfaction).

Les écarts peuvent être liés à la qualité de l'écoute (l'entreprise n'a pas compris les attentes des clients), la qualité de la conception de l'offre (même si les attentes sont comprises), la qualité de la réalisation (l'offre est bien conçue mais la manière dont elle est concrètement réalisée pose problème), la qualité de la communication (l'offre est bien réalisée mais mal communiquée). La satisfaction provient de l'écart entre les attentes et la perception de l'offre.

Berry, Parasuraman et Zeithmal (1985 ; 1990) exposent ensuite des recommandations pour baisser ces écarts et augmenter la satisfaction des clients : écouter, être fiable, répondre aux attentes de base, bien concevoir le service, bien traiter les réclamations, dépasser les attentes des clients, être équitable, développer l'esprit d'équipe, enquêter auprès des salariés, montrer l'exemple. Ces pistes de résolution-amélioration peuvent concerner des éléments tangibles (aspect des installations, équipements, personnel de contact) ou intangibles.

Les critères proposés pour mesurer la qualité des services sont « *la tangibilité du service, la fiabilité, la rapidité, la compétence, la courtoisie, la crédibilité et l'honnêteté de l'entreprise, la sécurité, l'accessibilité des services, la communication, la connaissance des consommateurs par l'entreprise* » (Berry, Parasuraman et Zeithmal, 1990).

Avec le concept de « zone de tolérance », Berry, Parasuraman et Zeithmal (1993) décrivent comment les consommateurs jugent la qualité d'un service comme dépendant du service désiré/du service acceptable. La « zone de tolérance » est l'écart entre le service tel qu'il devrait être aux yeux du client et le service tel qu'il est prêt à l'accepter. Le service désiré dépend à la fois du client (besoins, niveau d'exigence) mais aussi de l'entreprise (promesses explicites ou implicites de la marque).

Il dépend aussi de l'histoire personnelle passée du client avec la marque (expériences passées) et des récits que le client a entendus : « bouche-à-oreille », presse, réseaux sociaux notamment.

La méta-expérience de la marque, propre au consommateur et composée de ses expériences passées et de ses souvenirs, des récits d'expériences, des promesses d'expériences, va donc jouer un rôle dans les attentes et dans la perception de sa qualité de l'expérience de marque en magasin.

Le service acceptable (service minimum accepté) est influencé par les attentes mais aussi par la perception des autres choix possibles, la perception que le client a de son propre rôle ainsi que de variables situationnelles. Rentrent également en considération l'anticipation et la prévision que le client fait de ce service.

La qualité perçue du service dépend de ses caractéristiques ainsi que de la comparaison du service attendu et de la perception du service reçu, de la balance entre le service désiré et le service acceptable (zone de tolérance) *vs* la perception de la réalité vécue du service. Si ce qui est vécu correspond aux attentes, il y aura un sentiment de satisfaction. Si ce qui est vécu est jugé inférieur aux attentes, le client aura un sentiment d'insatisfaction.

- L'hétérogénéité de la qualité du service

Ces concepts aboutissent au constat de l'hétérogénéité de la qualité du service puisqu'on compare l'attendu à la perception du reçu et que la perception n'est ni stable ni homogène, étant notamment influencée par la dimension symbolique des éléments tangibles du service. La perception que le client a du service dépend en effet autant d'éléments tangibles que de dimensions plus symboliques. Tout, dans la proposition servicielle, dans la servuction en elle-

même, mais aussi plus largement dans le contexte, peut par exemple donner cette aura, cette perception de qualité.

Par ailleurs, au-delà de la perception, la qualité du service peut objectivement varier puisque le service est par nature variable car dépendant du producteur, du client et du moment. Le respect des normes est donc très important (dimensions tangibles du service, fiabilité, compétence, implication, personnalisation). Pour garantir une qualité de services « formatée » et homogène dans tous les points de vente, l'entreprise doit donc essayer de garantir au maximum de multiples facteurs.

Tout d'abord, le cadre expérientiel avec des éléments matériels symboliques (raccrochés à la marque et à son *storytelling*) ayant pour vocation de rendre tangible la prestation de service et de symboliser la qualité.

Ensuite, s'adapter à chaque client permet de « sécuriser » la qualité dans le sens où, en s'adaptant aux attentes, le magasin va ajuster le service vécu/perçu aux attentes individuelles initiales. Cette forme de personnalisation du moment passé sur le lieu de vente nécessite une bonne connaissance du client (typologie, historique, achats, préférences). Proposer un service « sur mesure » adapté au désir du client, c'est « sécuriser » la variable client qui influence la qualité.

Pour une marque, tout cela est possible dans sa propre boutique mais pas dans tous les magasins de son circuit de distribution.

Pour garantir une qualité de service, l'entreprise peut donc jouer sur le cadre dans lequel le service a lieu, sur le client lui-même, qui influence le service désiré, le service acceptable et sa propre perception, mais aussi sur les caractéristiques des services et proposer un service « formaté ».

Nombre de recherches montrent qu'un facteur essentiel réside dans le personnel en contact sur les lieux de vente (Normann, 1983 ; Wiley et Sons, 1983 ; Carlzon, 1987). Entre l'entreprise et la clientèle, il véhicule l'histoire, les valeurs, l'image de la marque. Il est co-acteur de l'expérience et prestataire du service. Les contacts entre le personnel et le client lors de la prestation de service sont les « *moments de vérité* » car c'est lors de ces moments que le client va constituer sa perception du service. Il est donc crucial que l'entreprise prépare ces moments

et la formation du personnel de contact est incontournable. Former le personnel est aussi un moyen de garantir une qualité de service et de lutter ainsi contre son caractère hétérogène. L'enjeu est de réussir à sensibiliser mais aussi à standardiser et contrôler. Dans leurs recherches, Kozinets et al. (2002) alertent sur le frein que peut constituer le facteur humain dans la mise en œuvre des contextes expérientiels (*servicescapes*) : le personnel de contact doit être bien formé, bien payé si son rôle est important dans l'expérience.

Les travaux de Schneider, Parkington et Buxton (1980), de Schneider et Bowen (1985 ; 1993) révèlent que la démotivation, le stress ou l'insatisfaction du personnel de contact ont des répercussions négatives sur le service perçu par les clients. Il est donc décisif, pour influencer positivement la perception des services, d'avoir des « *champions de marque* » et d'organiser les interactions entre ces ambassadeurs et les clients, toutes les occasions de contact entre eux étant des « moments de vérité » influençant la qualité perçue du service et la satisfaction du client.

Carlzon (1986) propose de repenser l'entreprise en partant du personnel de contact, les « *salariés de première ligne* ». La qualité du service sera obtenue si l'entreprise commence par « *s'occuper au mieux* » de ses salariés, car, à leur tour, ils s'occuperont mieux de leurs clients. Son modèle de « *pyramide renversée* » place le personnel de contact au sommet de l'organisation. L'école nordique des services partage cette vision (Gummesson, 1990). « *La façon dont le responsable d'agence bancaire, le guichetier, le salarié de l'agence de voyage, (...) traite les clients, ce qu'il dit et la façon dont il se comporte, est décisif pour le service que perçoit le client* » (Grönroos, 1984). Les critères influençant la perception de qualité du personnel sont nombreux : notamment la compétence, la politesse (respect, considération), la crédibilité et la fiabilité (des personnes dignes de confiance), la serviabilité et l'écoute, la clarté d'expression. La compétence du personnel, sa capacité à gérer les problèmes et à trouver des solutions sont particulièrement importantes pour les consommateurs (Dougherty et Murthy, 2009).

Recruter et former un personnel de vente est donc un avantage distinctif conséquent pour une marque. A nouveau se pose la question de la faisabilité dans l'ensemble des lieux de vente de la marque.

En 1995, Keaveney publie une étude sur les points critiques pouvant inciter le client à changer de prestataire dans le domaine des services. Ils peuvent être regroupés en huit catégories : le

prix, le manque de praticité (horaires, attente, etc.), les défaillances (erreurs notamment), les interactions avec le personnel (manque d'attention, de politesse, d'écoute, incompétences), la réactivité si problèmes, la concurrence (service meilleur ailleurs), l'éthique (vente forcée notamment) et, les problèmes liés aux fournisseurs (changement, etc.).

Ces critères sont considérés comme pouvant favoriser un changement de prestataire mais ne sont pas considérés comme permettant de mesurer la qualité, il est tout de même intéressant de les considérer dans une approche visant à définir une expérience en magasin de qualité.

1.2.2. Qualité de l'expérience

Des indicateurs de mesure de l'expérience ainsi que son impact sur la fidélité et sur la relation avec l'entreprise proviennent des approches de la qualité totale dans les services (*Total Quality Management*) : Lemke, Clark et Wilson (2011), Maklan et Klaus (2011), Klaus et Maklan (2012 ; 2013).

Brakus, Schmitt et Zarantonello proposent en 2009 une échelle de mesure de l'expérience de marque, construite autour de dimensions sensorielles, affectives, comportementales et cognitives (Zarantonello et Schmitt, 2010). En 2013, Nysveen, Pedersen et Skard appliquent cette échelle au secteur des services en ajoutant une dimension supplémentaire : l'expérience relationnelle.

Pour Maklan et Klaus (2011), les indicateurs tels que la satisfaction ou le *Net Promoter Score* (écarts entre les *Promoters*, individus disposés à recommander la marque et les *Detractors*) ne suffisent pas pour mesurer la qualité de l'expérience. Ils construisent alors une échelle : la *Customer Experience Quality* – EXQ avec quatre dimensions : expérience produit, focus sur les résultats, moments de vie et paix de l'esprit (*POMP* - *product experience, outcomes focus, moments of truth, peace of mind*). Elle mesure donc l'expérience de consommation (d'un bien ou d'un service), l'état d'esprit du consommateur, les moments de vérité propres à l'expérience mais aussi ses résultats. En 2013, Klaus et Maklan démontrent que la qualité de l'expérience permet davantage que la satisfaction de prédire la fidélité et l'intention de recommandation.

1.2.3. La qualité globale de l'expérience de marque en magasin

Dans notre recherche, nous souhaitons traiter la qualité de l'expérience de marque en magasin. L'expérience étant une articulation de biens, de services, de personnes, sa mesure résulte de la qualité des services et de la qualité de l'expérience.

Pour l'individu, ce jugement résulte d'une balance entre ses attentes (bénéfices, valeur attendu, motivations expérientielles, attributs et caractéristiques de l'expérience en magasin) et son vécu. De l'analyse de notre qualité des services, nous pouvons noter que l'hétérogénéité des expériences vécues en magasin peut entraîner une hétérogénéité de la qualité perçue. De même que pour les services, les attentes concernant l'expérience se forment à partir de ses expériences passées, de celles de son entourage, des promesses reçues (vendeurs, publicité), etc. Les unes après les autres, les expériences successives vont donner au client une perception de l'expérience de marque en magasin, la faire évoluer et ainsi modifier les attentes.

Dans la seconde partie de ce travail, nous tenterons de comprendre et de recenser les attributs et les critères d'une expérience en magasin « de valeur », *i.e.*, « réussie » aux yeux des consommateurs (cela peut d'ailleurs varier d'un canal à l'autre). Pour cela, nous avons mené une série d'entretiens exploratoires auprès de consommateurs.

Avant cela, abordons la notion de qualité du côté marque. Une expérience de marque de qualité, c'est pour la marque une expérience lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'offrir aux consommateurs les bénéfices qu'ils attendent de l'expérience de marque en magasin. Étudions, les moyens que la marque met en œuvre en point de vente pour proposer une expérience de qualité. Nous verrons ultérieurement (section 2) si cela est réaliste dans l'ensemble des réseaux de distribution de la marque.

2. Les leviers de l'expérience de marque en point de vente : le magasin de marque, un lieu privilégié

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 2: La qualité de l'expérience en magasin

Section 1 : De la qualité de l'expérience de marque en magasin ...

1. Approches théoriques de la qualité

1.1. Définition de la qualité

1.2. La qualité de l'expérience de marque en point de vente

- Cela nous amène à la question de la qualité. Une expérience de marque de qualité, c'est pour la marque une expérience lui permettant d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'offrir aux consommateurs les bénéfices qu'ils attendent de l'expérience de marque en magasin
- Comment les marques tentent d'assurer la qualité de l'expérience en magasin ?

2. Les leviers de l'expérience en point de vente: le magasin de marque, un lieu privilégié

2.1. Le *storytelling* et les émotions

- *Storytelling*
- Emotions
- Le magasin de marque: lieu privilégié

2.2. La proposition servicielle

- La dimension servicielle de l'expérience en magasin
- Les services en magasin de marque comme leviers d'enrichissement de l'offre produit
- Le rôle du personnel de marque

- Cela est-il réaliste dans l'ensemble des points de vente des réseaux de distribution de la marque?

Après avoir rappelé la place de l'expérience en magasin dans l'expérience de consommation, dans l'expérience globale de marque et dans la méta-expérience, nous avons exposé le rôle et les enjeux de l'expérience en magasin pour les marques (nous avons évoqué précédemment l'attractivité du magasin et de l'expérience en magasin pour l'individu, les bénéfices qu'il retire de l'expérience en magasin, ses attentes en termes de valeur).

L'importance de l'expérience en magasin est telle que, pour les marques, offrir, et même garantir une expérience de qualité en point de vente est essentiel. Quels moyens mettent-elles en œuvre en point de vente pour proposer une expérience de qualité, c'est-à-dire pour créer de la valeur pour le consommateur *via* l'expérience en magasin mais également pour elles-mêmes ? Pour permettre au lieu de vente de tenir son rôle côté marque : positionnement, différenciation, image et notoriété, construction et consolidation du capital marque et capital client ?

La production d'expérience sur les lieux de vente passe par divers leviers expérientiels. Ils peuvent être virtuels et utiliser la technologie (digitalisation du point de vente, films, réalité

augmentée, etc.) ou se caractériser par de la « proximité » reposant sur l'ambiance et la relation humaine (Sundbo et Darmer, 2008). Nous allons exposer les principaux moyens mis en œuvre par la marque pour la construction de contextes expérientiels propres à la marque en magasin issus de notre étude exploratoire du discours managérial et des avis Internet des clients LEGO : le storytelling, les émotions et la dimension servicielle de l'expérience en point de vente. Nous verrons que cela n'est pas possible dans tous les points de vente.

En effet, le magasin de marque reste le lieu idéal pour une production d'expérience de qualité du point de vue de la marque. Dans un contexte omnicanal, communication et distribution se confondent. Si Internet est un moyen de communication et un canal de distribution, il en est de même pour le point de vente physique. « *La frontière entre communication et distribution est totalement brouillée* » (Filsler et Roederer, 2016). Le magasin de marque est le lieu où communication et distribution se réunissent naturellement, avec une possible maîtrise gage d'efficacité.

Dans sa propre boutique, de nombreux leviers vont permettre à la marque de construire ou de modifier son positionnement, son image : vendeurs, merchandising, expériences proposées, événements, etc. C'est un lieu de distribution et de communication entre ses murs (image) mais également en dehors *via* les remontées presse (image et notoriété). La boutique de marque s'avère également stratégique en termes de différenciation (par l'expérience et par le lieu de vente).

2.1. Le *storytelling* et les émotions

2.1.1. Le *storytelling*, en point de vente : le récit de la marque mis en scène

« *L'activité la plus importante en marketing est la distribution et la consommation d'histoires* » (Badot, 2005). Comment, l'entreprise distribue-t-elle ses histoires ? Comment crée-t-elle ses propres histoires ? En utilisant le capital de sa marque, l'entreprise va puiser de quoi « fabriquer » puis raconter une histoire et nourrir l'expérience proposée en magasin. L'histoire va donc tout autant incarner que nourrir la marque.

Le *storytelling* est un mode de communication basé sur la structure narrative des contes : raconter une histoire avec des objectifs de communication, de vente, de positionnement, de différenciation et de construction d'image de marque. C'est un instrument essentiel de l'expérience de marque en magasin : parler d'une marque en la racontant. Comment mieux « réenchanter » que par un conte ? Par ailleurs, les histoires sont d'excellents moyens pour donner du sens. Et le récit est la base de la théâtralisation. Alors que le *réenchancement*, la quête de *sens*, la *théâtralisation* sont recherchés par le consommateur. Plutôt que de souligner des arguments marque ou produit par une argumentation (fondée sur la logique), le principe du *storytelling* est d'utiliser la narration pour attirer l'attention du consommateur qui va « rentrer » dans cette histoire, de susciter ses émotions pour qu'il s'approprie le message de la marque, voire qu'il en devienne acteur. Le but visé est de rendre l'argumentation commerciale plus percutante en suscitant et en mobilisant les émotions du consommateur (Lewi, 2003 ; Bass, 2007 ; Denning, 2007 ; Bollon, 2010 ; Durand, 2011). Il permet de construire la personnalité de la marque (voire la rendre mythique), de faciliter la mémorisation. Cela peut être des histoires réelles, comme les « mythes » du fondateur de la marque tout aussi bien qu'imaginaires. L'entreprise crée son *storytelling* pour émettre et véhiculer l'image qu'elle souhaite.

2.1.2. Le magasin, lieu de la stimulation des émotions

Les émotions sont considérées comme la langue même de l'expérience. Dans le discours managérial autant que dans la littérature (Holbrook et Hirschman, 1986 ; Pine et Gilmore, 1999 ; Schmitt, 1999 ; Hetzel, 2002 ; Filser, 2002 ; Arnould et Thompson, 2005 ; Lipovetsky, 2006), l'expérience est polysensorielle et émotionnelle. Les sensations physiques sont importantes et le marketing sensoriel se charge de mettre en place, en point de vente, des contextes sollicitant ou impactant les sens de l'individu : odeurs, couleurs, lumière, musique.

Une émotion est une réaction psychologique et physique, engendrée par la confrontation à une situation. Elle commence par avoir une manifestation interne avant d'entraîner une réaction. A sa source, on trouve les mécanismes d'évaluation de l'environnement décrites par les théories cognitivistes. Scherer (1984) décrit cinq dimensions se succédant chronologiquement, les deux premières validant le passage aux suivantes :

- l'évaluation de la nouveauté de l'évènement : l'évènement est-il familier ? Soudain ? Prévisible ?
- l'évaluation de la valence, *i.e.* du caractère agréable ou désagréable de l'évènement : l'évènement est-il négatif ? Attirant ? Repoussant ? Aversif ?

S'il est évalué « nouveau » et « agréable », l'évènement sera considéré comme « pertinent » émotionnellement parlant et dans ce cas, l'évaluation pourra passer à l'étape suivante : l'évaluation par rapport aux buts et aux besoins.

Ekman (1982) définit six émotions de base (ou primaires) : la peur, la colère, le dégoût, et la tristesse (négatives) ; la joie et l'intérêt/surprise (positives). Les autres émotions (secondaires) sont des mixtes ou des dérivés, des mélanges composés d'émotions de base. Plutchik (1980) établit une roue des émotions, illustrant la capacité des émotions à se combiner les unes aux autres et à varier en intensité.

Les sentiments sont des réactions émotionnelles des individus et peuvent être, modérés ou intenses, négatifs ou positifs. Kahle, Poulos et Sukhdial (1988) définissent les six grands types de sentiments susceptibles de contribuer à la construction d'une marque : la chaleur, l'amusement, la stimulation, la sécurité, l'approbation sociale, l'estime de soi. Les trois premiers types relèvent de l'expérience immédiate et se mesurent en termes d'intensité. Les autres sont d'ordre privé, s'inscrivent sur la durée et s'évaluent en fonction de leur profondeur.

Les marques utilisent les émotions parce qu'elles permettent de construire la marque. En outre, les produits ayant la capacité de susciter des émotions positives ont davantage de succès auprès des consommateurs. Les émotions suscitées pendant une expérience forment des associations qui demeurent accessibles durant la consommation. Pour que les émotions et les jugements suscités puissent influencer favorablement le comportement des consommateurs, ils doivent intérioriser ces réactions positives de sorte qu'elles ressortiront à chaque fois qu'ils entrent en contact avec la marque. Il est donc « *indispensable de concevoir des produits qui évoquent des émotions positives* » (Desmet, 2012). Il en est de même pour les expériences en magasin. Ensuite, en fonction de leur valence (positive ou négative), ces émotions vont entraîner des répercussions comportementales : intention d'achat, attachement à la marque, attitude positive. On peut faire un parallèle avec la publicité transformationnelle, conçue pour modifier la perception des consommateurs par rapport à l'expérience d'utilisation du produit (Puto et

Wells, 1983 ; Hoch et Deighton, 1989). L'expérience en magasin est utilisée par les marques pour susciter ou modifier des émotions du consommateur.

2.1.3. Le magasin de marque : un lieu privilégié de production de *storytelling* et d'émotions

Les magasins de marque incarnent la métaphore de la marque. Ce sont les lieux privilégiés du *storytelling*. Les *brand stores* sont les lieux privilégiés des *brand tales* (Carù et Cova, 2006). Ils font partie de la « signalétique de la marque », de l'ensemble des signes facilitant la reconnaissance d'une marque (nom, packaging, design, emblèmes de marque - logo, « jingle », symboles, signature, codes graphiques), utilisés par les responsables marketing pour capter l'attention sur la marque (en mobilisant tous les sens physiques des consommateurs). Ils permettent l'identification, ils constituent des promesses (Keller, 2019).

Tel un musée, la boutique rassemble l'univers de la marque. Elle incarne sa symbolique. Elle est le lieu où la marque s'incarne physiquement, dans des murs, dans un décor expérientiel, au travers d'ambassadeurs de la marque (personnel), *via* une expérience (dimensions de l'expérience de Roederer, 2012).

Elle rend la marque tangible, lui donne une matière et elle réincarne la métaphore de façon cohérente. Elle la réifie et la personnalise dans la mesure où les vendeurs vont être perçus comme des incarnations de la marque, des ambassadeurs. En créant une boutique, les responsables marketing vont favoriser les associations liées à la marque, à certains évènements notables de son histoire, à son héritage et, en créant des associations sous la forme de mythe, de rêve, ils vont faire de leurs marques des icônes, notamment *via* le *storytelling*, possible comme nulle part ailleurs dans la distribution.

Le magasin de marque permet également le marketing informatif, autre narration autour de la marque.

2.2. La proposition servicielle

C'est un autre levier expérientiel en magasin que l'étude du discours managérial et des consommateurs (avis Internet clients LEGO) a fait ressortir.

La littérature sur la qualité des services a été évoquée dans la première partie de cette section et nous avons insisté sur l'enjeu crucial de l'homogénéité de la dimension servicielle de l'expérience : celle de la prestation, celle de la qualité et celle des comportements des acteurs. Voyons ici en quoi la proposition servicielle en magasin, et en particulier en magasin de marque, est un axe de différenciation et de positionnement et un levier stratégique en termes de capital marque et de capital client.

2.2.1. La dimension servicielle de l'expérience en magasin

Si le service peut être l'offre de l'entreprise, il peut être associé à un bien, c'est-à-dire constituer une dimension servicielle de l'offre de ce bien. Le service en tant que levier de l'expérience, peut être considéré comme une dimension de l'offre produit. Un produit est constitué de différentes dimensions (concept produit, la formule, l'identité, le packaging, etc.) auxquelles viennent s'ajouter des services associés, complémentaires au véritable cœur de l'offre. Cette « composante » services donne au produit des bénéfices supplémentaires. De base ou additionnels, ils sont des leviers importants de la politique produit d'une marque notamment de différenciation par le service (« produit étendu » dans cette compréhension extensive de l'offre, Eiglier et Langears 1977, mais aussi de « services périphériques » ou de « services supplémentaires », Lovelock 1994).

Le service est un levier en point de vente physique pour la différenciation de la concurrence. Il constitue un enrichissement de l'offre et la composante service modifie la perception de l'offre en comparaison avec les autres marques (MacMillan et McGrath, 1997). C'est le cas en particulier des services additionnels (les clients attendent les services de base qui sont par ailleurs la plupart du temps communs à tous les intervenants sur une catégorie d'offre) : services de préparation de l'achat, services de facilitation de la transaction, services après-vente.

Ils sont souvent classés relativement à l'étape du processus d'achat concerné. Lovelock (1994) classifie les services associés en huit catégories : information, conseil, accueil, prise en charge, prise de commande, traitement des cas particuliers, facturation et paiement.

Se déplacer dans le domaine des services peut s'avérer payant pour une marque (Furrer, 1997 ; Anderson et Narue, 1995) car les possibilités de différenciation et de recherche d'avantages concurrentiels y sont importantes (Lejeune, 1989 ; Thompson, Desourza et Gale, 1985 - sur la contribution du service à la rentabilité).

Mais, comme évoqué plus haut, la dimension servicielle de l'expérience en magasin confronte les points de vente aux enjeux propres au marketing des services : enjeux en termes de différenciation de l'offre, de communication et de commercialisation, de qualité des prestations, de gestion du personnel (Eiglier et Langeard, 1981).

Le service est un levier important de l'expérience en point de vente (positionnement, différenciation de l'offre, enrichissement de l'offre, création de valeur pour le client). A nouveau, le magasin de marque est un lieu privilégié.

2.2.2. Les services en magasin de marque comme leviers d'enrichissement de l'offre produit

Ouvrir une boutique est une façon d'adjoindre des services à l'offre produit de la marque, la « composante » service associés aux produits étant complémentaire au véritable cœur de l'offre et donnant aux produits des bénéfices supplémentaires.

Dans leurs propres magasins, les marques font une offre produit globale, enrichie : autour des produits vendus, elles ajoutent cet ensemble de services. L'expérience d'achat en magasin de marque fait partie intégrante de l'offre par sa dimension expérientielle et par sa dimension servicielle. La composante service modifie la perception de l'offre en comparaison avec les autres points de vente où le consommateur peut trouver la marque mais aussi en comparaison avec la concurrence : accueil, information, conseil, livraison, maintenance, traitement des réclamations, etc.

Le *retail* de marque, par les services qui y sont proposés, constitue un enrichissement de l'offre également dans le cadre d'une stratégie de différenciation de la concurrence (stratégie de

différenciation par le service). L'offre est donc modifiée, en comparaison de celle qu'on retrouve dans l'ensemble de sa distribution, la perception des consommateurs peut donc en être différente.

Dans l'approche concurrentielle, les services de base sont communs à toutes les offres d'une catégorie de produits sur un marché tandis que les services additionnels sont des services différenciateurs. Dans ses propres points de vente, la marque peut en proposer à toutes les étapes du processus d'achat et, dans l'esprit du consommateur, ses services seront associés à la marque et non pas au distributeur.

On peut aussi considérer que l'offre principale de la boutique de marque est une prestation de service puisqu'un fabricant qui se diversifie en aval en développant des activités de distribution devient distributeur donc un prestataire de services, la distribution faisant partie du secteur des services.

2.2.3. Le rôle du personnel de marque

Le personnel est au cœur du marketing des services. Grönroos (1984) ajoute aux éléments du mix des marques deux nouvelles variables : le marketing interne et le marketing interactif. La problématique du marketing interne est liée au personnel de l'entreprise qui doit être particulièrement bien formé. La problématique du marketing interactif est liée à l'interaction acheteur/vendeur car la façon dont le client va percevoir la qualité du service est liée à cette interaction.

Dans les magasins de marque, tout peut permettre au personnel d'avoir une image de compétence, de disponibilité. Le personnel est gage de la perception de la qualité du service (voir ci-dessus). En magasin de marque, il peut aider le client à avoir une image de qualité de la prestation, image reconnaissable, attractive, identique d'un magasin à l'autre mais spécifique comparée à celle des points de vente des distributeurs : objet, architecture, décor, habillement, équipement, environnement visuel et sonore. Tous ces éléments matériels font partie de la dimension symbolique de l'expérience de service et sont des indices pour le client. Les éléments matériels ou intangible sont les signifiants, d'un signifié que le consommateur va fortement désirer.

La formation du personnel est essentielle, le service nécessitant une proximité physique et une relation directe entre le client et le personnel de contact (Normann, 1983 ; Carlzon, 1987). Pour ces « *moments de vérité* », il est donc crucial de former le personnel de contact, ce que facilite le magasin de marque.

Former le personnel, c'est en faire un ambassadeur de marque. C'est la condition pour refléter et transmettre les valeurs et l'ensemble de l'univers symbolique de la marque ainsi que son *storytelling*, puis former le client. Et c'est ce qu'attendent les consommateurs. Si cela est une tâche compliquée avec le personnel de ses distributeurs, cela semble plus réaliste et plus efficace avec son propre personnel dans ses propres magasins.

Dans le domaine des services, où il est crucial d'adopter un comportement pro-marque face à la clientèle, est né le concept de « champions de marque ». Ils se définissent comme des salariés impliqués et engagés, ayant une forte capacité de représentation, experts du *storytelling* de marque dont ils partagent les valeurs notamment grâce à leur longue carrière à son service (Ind, 2007 ; Berger-Rémy et Michel, 2014). Leur rôle est de communiquer sur la marque et ses valeurs, de favoriser l'implication et l'engagement, de recommander, de partager les *best practices* (Ind, 2007). Le champion de marque ainsi défini semble agir en premier lieu davantage au contact de ses collègues que face au client.

Dans leurs travaux, Mercanti-Guerin et de Lassus (2019), reprennent ce concept de champion de marque pour décrire le rôle du directeur artistique dans le secteur du luxe : « *L'identité de marque est, alors, intégrée au concept de soi des salariés. Ces derniers adoptent des comportements en accord avec les objectifs de la marque* ». L'état d'esprit du champion de marque décrit peut être appliqué au personnel de contact dans les magasins de marque : « *Un champion de marque doit être crédible avec un fort pouvoir d'influence. Il doit, également, être créatif, générer des idées et suivre leur implémentation au sein de l'entreprise. Il exerce un rôle de dissémination des bonnes pratiques et de leadership. Son importance centrale dans la gestion de la marque en fait un individu référent et peut servir de grille d'évaluation des comportements des salariés à l'égard de la marque (proches versus éloignés)* » (Mercanti-Guerin et de Lassus, 2019).

Former le personnel, en faire des ambassadeurs, des *champions de marque*, c'est pour la marque, se donner les moyens d'assurer la dimension servicielle de l'expérience en magasin,

gage de différenciation et levier de positionnement dont le rôle est fondamental dans la construction du capital marque et du capital client.

Côté consommateur, c'est aussi un moyen de garantir une qualité de service et de lutter contre l'hétérogénéité intrinsèque au service. L'enjeu est de standardiser, de contrôler. Standardiser la proposition servicielle de l'expérience en magasin, c'est garantir au client la même prestation dans le temps et dans l'espace (d'une boutique de marque à l'autre). Cette standardisation passe par un comportement « *formaté* » du personnel : chartes, normes (avec contrôles) que tous en magasins doivent respecter et garantir et qui permettra une différenciation entre les boutiques de la marque et les autres magasins où le consommateur peut acheter la marque.

Relativement à la qualité des services, elle est symbolisée par le cadre expérientiel avec des éléments matériels symboliques (raccrochés à la marque et à son *storytelling*) ayant pour vocation de rendre tangible la prestation de service. Pour une marque, cela est possible dans sa propre boutique mais pas dans tous les magasins de son circuit de distribution.

Proposer un service « sur mesure » adapté au désir du client, c'est « sécuriser » la variable client qui influence la qualité. Là encore, cela est faisable pour une marque dans ses propres magasins, en connaissant ses clients.

Mais lorsque l'exécution de la dimension servicielle venant enrichir l'offre produit est confiée à un distributeur, l'enjeu lié à l'hétérogénéité de la qualité s'intensifie encore.

CONCLUSION DE LA SECTION

Cette présentation des leviers de l'expérience en magasin pour les marques et la mise en avant du lieu privilégié que constitue, en la matière, le magasin de marque, nous amènent à la question de la disparité des lieux de vente et à la question de la distribution. La production d'expérience sur les lieux de vente passe par divers leviers que les marques peuvent plus ou moins librement mettre en œuvre en magasin. Car si les enjeux de ces leviers (*storytelling*, émotions, services) sont déterminants, la question de leur maîtrise par les marques se pose, rendant la stratégie des marques en termes d'expériences parfois inaboutie, inconsistante ou incohérente et faisant apparaître la notion de production d'expérience *non voulue* par

l'entreprise. Comment garantir la qualité de la proposition expérientielle en magasin ? Est-ce possible ? Ouvrir ses propres boutiques de marque, devenir *retailer*, apparaît alors comme la solution incontournable pour « garantir » au consommateur, une expérience de marque « pure » et « maîtrisée », « authentique ».

SECTION 2 – ... à l'authenticité de l'expérience de marque en magasin

Après avoir proposé une revue de littérature sur la notion de qualité, nous avons examiné les principaux moyens que les marques mettent en œuvre en point de vente, pour proposer une expérience marque de qualité, créatrice de valeur pour l'entreprise et pour l'individu. Pour les marques, cela n'est pas possible dans tous les points de vente de l'ensemble de son réseau de distribution, en particulier ceux qu'elle ne contrôle pas. Ouvrir ses propres magasins peut alors apparaître pour les marques, comme une garantie d'offrir une expérience de qualité au consommateur, une expérience propre à la marque, de façon pure et maîtrisée, « authentiquement ». Dans cette section, nous proposons d'aborder la question de l'authenticité qui a transparu de l'étude exploratoire des avis exprimés par des clients sur Internet à la suite de visites dans deux types de lieux de vente différents : LEGO STORE et magasins de jouet distribuant la marque danoise parmi d'autres marques.

Dans un premier temps, nous montrerons que l'expérience de marque proposée en magasin est multiforme et « mélangée » à d'autres expériences de marque. L'individu vit plus une « multi-expérience » qu'une expérience de marque authentique. Nous proposerons ensuite une définition de l'authenticité de l'expérience de marque en magasin.

1. Limites du marketing expérientiel en magasin dans son approche managériale : l'expérience non voulue par l'entreprise

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 2: La qualité de l'expérience de marque en magasin

Section 1 : De la qualité de l'expérience de marque en magasin ...

1. Approches théoriques de la qualité
2. Les leviers de l'expérience en point de vente: le magasin de marque, un lieu privilégié ?
 - **Cela est-il réaliste dans l'ensemble des points de vente des réseaux de distribution de la marque ?**

Section 2: ... à l'authenticité de l'expérience de marque en magasin

1. **Limites du marketing expérientiel en magasin dans son approche managériale : l'expérience non voulue par l'entreprise**
 - 1.1. **Marque, enseigne, marque-enseigne : faire vivre une expérience de marques chez un distributeur ? De la méta-expérience à la multi-expérience.**
 - Les marques industrielles et leur distribution
 - Le retail des enseignes a évolué et les distributeurs se gèrent comme des marques
 - 1.2. **En conséquence, faire vivre une expérience de marque chez un distributeur est difficile**
 - L'expérience marque est « diluée »
 - L'image de marque est « brouillée »
 - Alors que les enjeux de la marque lié au point de vente sont stratégiques
 - 1.3. **Le magasin de marque : la « garantie » d'une expérience authentique de la marque**

A l'heure du multicanal et avec l'avènement d'Internet, des réseaux sociaux et dans un environnement international, de nouveaux acteurs ont émergé et le management de l'expérience client s'est complexifié. La maîtrise par les marques des acteurs de la chaîne de distribution se voit menacée et l'expérience peut ainsi être bousculée, redessinée par des facteurs extérieurs désormais multiples. A une seule et même marque correspondent des expériences d'achat variées, entraînant la multiplication des expériences proposées et une potentielle inconsistance de l'expérience de la marque. Les points de rencontre entre la marque et le consommateur sont de plus en plus nombreux et moins maîtrisés. Les différents canaux ne sont pas identiques techniquement ni maîtrisables totalement : on peut se demander comment assurer cette expérience de marque de manière consistante ? Comment garantir une expression cohérente de la marque alors que la méta-expérience de la marque, « assemblage » d'expériences (Filser et Roederer, 2016). En point de vente, c'est une multi-expérience que vit l'individu. On ne peut pas parler de l'expérience de marque en magasin mais *des* expériences de marques en magasin, certaines étant *non voulues* par les marques. L'expérience de marque authentique est, en magasin, toute relative et difficilement garantie. Nous allons tenter de montrer pourquoi la marque ne peut pas garantir une expérience de marque authentique dans tous les magasins de l'ensemble de sa distribution. Pourquoi le client ne peut pas vivre une expérience authentiquement de marque dans l'ensemble des points de vente qui la distribuent.

1.1. Marque, enseigne, marque-enseigne : faire vivre une expérience de marque chez un distributeur ? De la *méta-expérience* à la *multi-expérience*.

1.1.1. Les marques industrielles et leur distribution

Un producteur industriel peut avoir recours à des distributeurs pour externaliser des fonctions de distribution : distribution physique, transport et « l'éclatement » de la production, l'assortiment, le stockage ou services associés (financement, services immatériels, communication en amont et en aval).

Pour les marques, la distribution est une variable du mix marketing difficile à maîtriser. Si elles imaginent leurs produits et services associés comme elles l'entendent, si elles décident globalement de leurs actions publicitaires et promotionnelles, leur distribution peut leur

échapper dès lors qu'elle est externalisée. Lorsqu'un producteur vend en faisant appel à des intermédiaires, il y a transfert de propriété juridique. A partir de là, le producteur peut seulement inciter à suivre sa politique : il peut essayer d'exiger, de contrôler, il peut négocier mais pas imposer ni sanctionner.

Au moment de la vente, lors de l'expérience d'achat du consommateur, c'est le distributeur qui a la main et la liberté en ce qui concerne la fixation du prix de vente public, la place des produits et de la marque, le merchandising, la visibilité, l'émergence du produit sur le point de vente et même le discours clients : argumentaire de vente et même le storytelling de la marque. C'est le distributeur qui a la main sur l'expérience délivrée au client ou au *shopper* : l'expérience de la marque sur le lieu de vente, l'expérience d'achat, l'expérience de magasinage. Le fabricant décide de sa stratégie de distribution et peut choisir de se faire référencer auprès de ceux qu'il considère comme les meilleurs distributeurs pour couvrir le plus efficacement possible son marché potentiel. Il peut tenter d'influencer et de contrôler au maximum ses distributeurs pour la politique prix, le merchandising, la promotion. Mais quid de l'expérience de la marque en magasin ? L'approche expérientielle a profité aux distributeurs et aux entreprises vendant exclusivement dans leurs propres canaux de distribution. Mais les marques distribuées par des distributeurs, ont-elles pu en profiter et gérer leur expérience de marque stratégiquement, afin d'apporter à leur capital marque et à leur capital client, dans une optique de création de valeur pour le consommateur et pour l'entreprise ?

1.1.2. Le *retail* des enseignes a évolué et les distributeurs se gèrent comme des marques

L'environnement actuel est extrêmement mouvant pour les distributeurs. L'époque où le bon emplacement (zone de chalandise, marché cible), le bon assortiment produits et les bons services garantissaient le succès est révolue (Tordjman, 1982 ; Bloch, Hababou et Xardel, 1986 ; Treacy et Wiersema, 1995). Les assortiments se sont banalisés et ne sont plus les armes clés du point de vente. Les clients sont devenus plus sensibles au prix. Les distributeurs se sont donc vus dans l'obligation de redéfinir leur stratégie, leur assortiment, leur politique de services, leurs prix et, leur merchandising (Cliquet, 1992).

La substituabilité des enseignes est forte : rationalisation, standardisation, mêmes enseignes dans tous les centres commerciaux et dans toutes les villes de France. Pour se différencier au-

délà du prix, le lien entre « *production d'expérience et performances des enseignes de distribution* » étant reconnu (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004), les enseignes se gèrent désormais comme des marques en jouant à leur tour sur les produits et sur la communication mais également en proposant leur propre expérience enseigne.

Les distributeurs développent donc une politique marketing semblable à celle des producteurs. Analyse du marché d'autant plus aisée que les distributeurs possèdent des données clients conséquentes, *via* les cartes fidélité notamment. Choix d'une cible, définition d'une stratégie marketing et mise en place d'un plan d'actions. Le marketing-mix des distributeurs (*retailing-mix*) peut être analysé par quatre variables déterminantes : la politique produit, la politique de prix, la politique de distribution et la politique de communication.

En diffusant les produits et des marques identiques, les distributeurs se livrent une concurrence difficile, avec un niveau de qualité de service souvent similaire. La concurrence va donc se jouer sur les prix, critère de choix pour les clients et la rentabilité risque donc d'être revue à la baisse. En conséquence, reconstituer ses marges et se différencier autrement que par le prix en proposant des produits « en exclusivité », sous marque de distributeurs est devenu une politique courante : les marques de distributeurs - *MDD* avec marque d'enseigne (CARREFOUR, MARIONNAUD), avec nom créé, les marques réservées/exclusives, possédées par un producteur mais à usage exclusif d'un distributeur, se sont multipliées dans tous les secteurs de distribution. Leur importance diffère d'un distributeur à l'autre et d'un secteur à l'autre. En parfumerie, les *MDD* ou marques exclusives ont fleuri et sont devenues des objectifs stratégiques incontournables. Chez SEPHORA, les grandes marques de producteurs peinent à émerger dans les points de vente. Si elles dépensent beaucoup pour des opérations marketing, pour des outils marketing ou merchandising, pour les aides à la vente (échantillonnage notamment) et pour favoriser le trafic grâce à des plans médias puissants, les objectifs sont clairs pour la force de vente : les marques exclusives sont très souvent prioritaires.

Côté communication, l'objectif des distributeurs est de conférer une image à leurs points de vente. Bauhain Roux et Lacoeylle (1999) montrent le lien entre le design du point de vente et la stratégie de positionnement de l'enseigne. La stratégie de communication s'articule autour d'objectifs complémentaires : construire et promouvoir l'image de l'enseigne. La stratégie expérientielle est au cœur de leur métier.

Les distributeurs vont « *conformément au modèle de Pine et Gilmore (...), s'appuyer sur leur marque (enseigne), puis adjoindre des services aux produits vendus et enfin, tenter de proposer*

une expérience magasin » (Filser, Plichon et Antéblian-Lambrey, 2003 ; Antéblian, Filser et Roederer, 2013). Difficile pour les marques « de producteurs » d'émerger dans ce contexte.

Il résulte de cette stratégie de marque-enseigne que les marques industrielles ont moins la possibilité d'émerger chez leurs distributeurs et moins la possibilité de faire vivre à leurs consommateurs l'expérience de marque qu'elles ont stratégiquement choisie. La proposition expérientielle en magasin est une co-production d'expériences (Bénavent et Evrard, 2002) faisant intervenir plusieurs protagonistes (marques, distributeurs et consommateurs). Quelle est l'expérience de marque vécue par le consommateur quand l'expérience proposée en point de vente n'est pas « exécutée » par la marque elle-même ? Quand le consommateur vit plusieurs expériences en même temps : celle de la marque et celle du distributeur ? Quand l'expérience offerte est multiple et devient une juxtaposition d'expériences ? Si la méta-expérience de la marque est, pour le consommateur, une accumulation d'expériences dans la durée, on peut affirmer que chez un distributeur, il va vivre une accumulation d'expériences, au même moment : une « *multi-expérience* ».

1.2. En conséquence, faire vivre une expérience de marque chez un distributeur est difficile

« *C'est la finalité du branding expérientiel de mettre en place l'expérience de la marque* » (Filser et Roederer, 2016). Est-il possible dans l'ensemble des points de vente composant le circuit de distribution de la marque ? Peut-elle contrôler l'expérience proposée dans l'ensemble des points de vente composant son circuit de distribution ?

Nous avons rappelé la dimension symbolique et sémantique de la marque et de l'expérience de marque entraînant un transport de l'individu dans son univers fictionnel et symbolique (Heilbrunn, 2005). Cela implique pour ce dernier de décoder du sens. Cela demande un travail interprétatif appelant une appropriation ou un rejet.

Du point de vue de la marque, proposer une expérience, c'est donc envisager un ensemble de points de contact devant concorder avec son univers symbolique, ses valeurs. Que se passe-t-il si les points de contact ne coïncident pas avec cet univers ? Si les magasins des distributeurs,

constituant des points de contact, sont porteurs d'autres symboles parce que l'enseigne se gère comme une marque, donc elle aussi sémantique et symbolique ? Quelles conséquences sur le « travail interprétatif » du consommateur ?

La marque est une « *instance sémiotique* » (Semprini, 1992), un ensemble de signes transmettant un discours co-produit par l'entreprise, ses clients, ses prescripteurs. On peut ajouter ses distributeurs. La question est de savoir si ce « discours co-produit » va dans le même sens et reste toujours cohérent.

1.2.1. L'expérience marque est « diluée »

L'expérience de marque réunit l'expérience vécue par le consommateur et l'expérience proposée par l'entreprise dans une « *constellation d'évènements* » (Holbrook et Hirschman, 1982). Cette méta-expérience est une expérience globale, donc elle n'est pas déterminée par une seule interaction avec la marque. Le défi du responsable marketing est de la piloter dans un contexte omnicanal avec un nombre croissant de points de contact virtuels ou physiques, qu'elle maîtrise plus ou moins.

- Côté production d'expérience : le management de l'expérience de marque dans les points de vente d'un distributeur

Si un contexte expérientiel est un « *assemblage de stimulus (produits) et de stimuli (environnement, activités) propres à faire advenir une expérience* » (Carù et Cova, 2006, Antéblian et al., 2013), on peut se demander à quoi va finalement ressembler l'expérience de marque dans un contexte où les produits rencontrés sont ceux de la marque, mais également ceux des concurrents et parfois ceux du distributeur ; quand l'environnement n'est pas celui de la marque mais celui de l'enseigne de distribution ; quand les activités peuvent être proposées par la marque mais impliquent une interaction du consommateur avec le distributeur.

Dans ce type de contextes, l'expérience de marque est limitée : elle se mélange et peut se « noyer » dans l'expérience enseigne proposée par les distributeurs, ainsi que parmi les

expériences que les autres marques distribuées proposent dans ces points de vente « multimarques ».

L'expérience de marque en magasin émerge difficilement et il est plus compliqué de faire vivre une expérience de marque spécifique à côté de marques concurrentes proposant elles-mêmes leur propre expérience et chez un distributeur offrant lui-même une expérience caractéristique. Le marketing expérientiel dans son approche managériale suppose qu'il y a véritablement « pilotage ». Or, si la proposition expérientielle de la marque est élaborée intentionnellement, au niveau de son exécution en point de vente, l'expérience offerte (puis l'expérience réellement vécue) va sans doute varier par rapport à l'expérience élaborée par le service marketing de la marque. L'approche expérientielle distingue traditionnellement l'expérience vécue par le consommateur et l'expérience voulue par l'entreprise. Ces constats liés à la distribution nous amènent à parler d'expérience *non voulue* par l'entreprise.

L'expérience, en tant qu'interaction P x O x S, pointe du doigt les limites du management de l'expérience de marque en magasin. Dans un magasin « multimarques » du réseau de distribution de la marque, l'interaction que vit l'individu se fait avec un produit/une marque (« O ») qui n'est pas celui de l'enseigne et un lieu (« S ») qui n'est pas celui de la marque. Ajoutons à cela, qu'au moment de l'achat (conseil et transaction), intervient un autre individu, le personnel de contact qui dans un cas peut représenter la marque et, dans l'autre, peut représenter l'enseigne : le vendeur peut incarner la marque et donc le « O » de l'interaction P x O x S, dans les cas où le « S » est un *brand store* ou représenter le « S », dans un magasin « multimarques ».

L'expérience étant contingente à son contexte (Belk, 1974 ; 1975), avec les notions de points de contact du parcours client, de moments de vérité, se pose la question du lieu de l'expérience, du point de vente. Cette contingence peut être problématique pour la marque dans le cadre de sa stratégie (expérience voulue par la marque). Pour les marques qui externalisent leur distribution, on ne peut pas vraiment croire qu'il peut y avoir « pilotage » des contextes expérientiels proposés, contrôle des expériences offertes puis vécues par le consommateur sur le lieu de vente. Du point de vue de la production d'expérience, à partir du moment où ces expériences se déroulent dans des points de vente que la marque ne contrôle pas, l'expérience de la marque pourra certes être conceptualisée par la marque, mais « l'exécution » sera assurée par un tiers : le distributeur.

Schmitt (1999) a une vision marque de l'expérience et le point de vente constitue un « *experience provider* ». On peut rapprocher les « *plateformes stratégiques expérientielles* » des magasins de marque : mais quid des points de vente multimarques du réseau de distribution des marques ? Ces magasins sont-ils des « *plateformes stratégiques expérientielles* » pour la marque ?

Avec Hetzel (2002), les lieux de distribution jouent un rôle crucial pour mettre en place physiquement, des scénarios autour de l'univers de la marque. La distribution, l'expérience en magasin est un levier stratégique pour les marques. Cela pose à nouveau question quand il s'agit des points de vente appartenant à des réseaux de distribution multimarques.

Dans leur typologie de l'expérience, Carù et Cova (2006) dénombrent cinq contextes expérientiels utilisés par la marque : les magasins de marque, les usines de marque, les fêtes de marque, les sites de marque, les récits autour de la marque (quelles qu'en soient les sources : catalogues, films publicitaires placements produits). Les contextes expérientiels contrôlés par l'entreprise (*company driven*) regroupent les lieux de vente ou de consommation et les moyens de communication media et hors media (dont les *sites web*). Ils sont « voulus » par l'entreprise et fonctionnent *via* « *un cadre de participation* » bien défini et élaboré dans le dessein de faire vivre au consommateur « *une expérience agréable et marquante* » (Bouchet, 2004).

Tous les points de vente faisant partie du réseau de distribution de la marque demeurent des sources de *brand tales*. Pour la plupart des marques industrielles, ces points de vente constituent l'essentiel de la distribution.

Dans ce cas, le contexte expérientiel est bien « *company driven* » mais l'entreprise qui pilote est l'entreprise de distribution et non pas l'entreprise de la marque. Dans la typologie, aucune distinction n'est faite entre marque et distributeur. Au-delà du degré de participation et de contrôle de l'entreprise ou du consommateur (Carù et Cova, 2006), c'est le degré de participation de la marque elle-même qui nous intéresse dans cette recherche.

A travers les exemples des *brand tales* notamment, on voit que les points de vente où se produit l'expérience peuvent être considérés comme *company driven* si le terme *company* renvoie aux distributeurs des marques mais pas s'il renvoie aux marques elles-mêmes car leur degré de contrôle n'est pas garanti dans les magasins de leurs distributeurs. Une expérience *company*

driven (Carù et Cova, 2006) peut ne pas être pilotée par la marque elle-même (« *brand driven* ») : la notion d'expérience « authentiquement de la marque » pourrait permettre de préciser et de distinguer les expériences *company driven* pilotées par la marque ou pilotées par le distributeur.

- Côté vécu par l'individu : une « multi-expérience »

Avec la notion de méta-expérience et les travaux d'Homburg et al. (2015), l'expérience client dépasse la vision de l'entreprise et de l'offre d'expérience proposée. Le point de vue subjectif du client, toutes les interactions, tous les points de contact significatifs pour le client sont intégrés. Le « vécu » du consommateur est polymorphe. Il est déclenché par la marque mais la question se pose davantage quand la production d'expérience en magasin n'est pas exécutée par elle-même, dans l'ensemble des points de contact que regroupe le parcours client.

Comment le consommateur va-t-il comprendre, interpréter les contextes expérientiels proposés, ces contextes qui varient et qui ne sont pas tous contrôlés par les marques, tout au moins dans leur exécution ?

Ce vécu intègre donc également l'expérience que propose le distributeur qui vend les produits de la marque et chez qui l'expérience d'achat ou l'expérience de magasinage se réalise. Cela intègre également la concurrence dont l'expérience de marque va être proposée chez le même distributeur, dans le même point de vente. Cela intègre aussi les autres clients (intermédiaires dans certains secteurs, prescripteurs, influenceurs). Les recherches de Camélis et al. (2013) traitent de ces co-clients présents lors de l'expérience et des répercussions sur l'expérience vécue ainsi que sur la satisfaction, alors qu'ils étaient à la base de parfaits inconnus. Les travaux de Heitz-Spahn et Filser (2014) montrent l'écart entre l'expérience client mono-enseigne et l'expérience client multi-enseignes qui intègre les concurrents. Quid de l'expérience d'une marque dans son propre point de vente comparée à l'expérience de marque dans une enseigne multimarque, enseigne gérée comme une marque ? Dans la mesure où l'expérience n'existe réellement que dans le vécu du consommateur (l'entreprise se contentant de proposer des contextes expérientiels), que ressort-il du « vécu » « hybride » dans un contexte « multi-expérientiel » ? L'expérience doit être « mémorable » (Pine et Gilmore, 1999), le marketing expérientiel doit rendre le vécu de l'individu mémorable (Bénavent et Evrard, 2002) : « *il s'agit non seulement de le créer pendant la visite, mais ensuite d'en cultiver le souvenir chez le*

consommateur » (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004). Le souvenir de l'expérience et la nostalgie (Divard et Robert-Demontrond, 1997 ; Flacandji, 2015) sont une phase de l'expérience en tant que processus (Arnould et al., 2002). La question se pose donc de ce qu'il reste de cette expérience hybride en point de vente et à qui l'individu attribue le vécu : marque ? distributeur ?

L'expérience vécue par le consommateur se différencie déjà potentiellement de l'expérience proposée par la marque. Mais quand cette expérience est proposée et orchestrée par un distributeur, on s'éloigne encore potentiellement davantage de ce qui a été stratégiquement imaginée par la marque. Le distributeur constitue un maillon supplémentaire, source de complexification dans le processus expérience. Il entraîne un contexte expérientiel multiple et plus compliqué : expériences des autres marques vendues par le distributeur, expérience de l'enseigne distributeur.

- En termes de valeur perçue

Quelle valeur le sujet va-t-il retirer de l'expérience ? Les pionniers du marketing expérientiel voyaient l'expérience comme orchestrée par l'entreprise, élaborée intentionnellement et visant à apporter plus de valeur au consommateur, une expérience « voulue » par l'entreprise. Nous avons étudié l'attractivité de l'expérience en magasin, ses bénéfices pour le consommateur et la valeur attendue. On peut s'interroger sur la valeur délivrée au consommateur dans un contexte « *multi-expérientiel* » composé d'expérience « voulue » et d'expérience « non voulue » par l'entreprise : en crée-t-on vraiment et peut-on aller jusqu'à parler de destruction de valeur, pour la marque ? D'autant plus que le nombre de concurrents dans l'enseigne et la valeur de marque sont liés négativement (Bayle-Tourtoulou et Dietsch, 2002). Quelles sont les conséquences de la « *multi-expérience* » sur la création et la perception de valeur ?

La marque se définit également comme une promesse, et notamment une promesse concernant une expérience. Cette promesse peut être tenue ou ne pas l'être en fonction du système de transmission de valeur : outils et circuits qui communiquent et délivrent cette valeur, et notamment les canaux de distribution. Dans leur livre « *Competing on Value* », Knox et Maklan (1998) constatent des écarts entre la valeur de la marque, telle que l'entreprise la perçoit et la valeur perçue par le client. Si les responsables marketing travaillent à la création de valeur et à la différenciation de leur marque par un slogan, une proposition unique de vente, l'ajout de

services à l'offre produit, etc., ils ne réussissent pas toujours à convaincre le client de cette valeur car pour cela, il faudrait que les processus entiers aboutissant à délivrer cette valeur, notamment la distribution, soient complètement maîtrisés et cela n'est pas le cas dans les points de vente qui n'appartiennent pas à la marque.

- L'expérience de marque en magasin « multi-marque »

Bouchet (2004) étudie les interactions entre les points de vente et les « *magasineurs* ». Il analyse la relation magasin-magasinier, dans une logique *shopper* / point de vente, avec deux composantes de la relation : le magasin et le magasinier. Les produits sont présents mais ne sont pas regardés comme une troisième composante. Ils ne le sont effectivement pas dans le cas des produits *MDD* dans une enseigne de distribution ou avec les produits de marques industrielles dans leurs propres boutiques. Mais quand il s'agit d'un magasin « multimarque » vendant les produits d'un tiers (la marque industrielle), la relation devient tripartite.

L'expérience de magasinage est une « *construction sociale subjective et objective, produit d'une interaction entre un individu (ou plusieurs), un lieu (le point de vente) et une pratique de consommation (le magasinage)* » (Cova et Deruelle, 2010, citant Bouchet, 2004 ; Fornerino, Helme-Guizon et Gotteland, 2008). Ici encore, le produit, la marque, l'objet de la consommation ne font pas partie de la définition. Pourtant le magasin en est rempli et les produits, par leurs dimensions symbolique et émotionnelle, sont vecteurs d'une expérience qui va s'ajouter à celle dont le point de vente est le support. S'ajouter, voire s'en distinguer. La littérature ne fait pas de distinction entre le lieu du magasinage et les produits distribués.

L'expérience de magasinage peut être « tripartite » et constituée de la juxtaposition de plusieurs expériences : celle liée au magasin et celle liée au produit/aux marques.

Dans les points de vente de son circuit de distribution, la marque perd le contrôle de ce facteur clé de succès qu'est l'expérience en magasin dans la mesure où elle est confiée aux distributeurs, eux-mêmes soucieux de proposer leur expérience de marque-enseigne. Ce manque de maîtrise par la marque de la proposition d'expérience, potentiellement vécue par le client comme inconsistante peut provoquer une destruction de valeur.

Puisque toute expérience est contingente à son contexte (Belk, 1975), puisque l'expérience varie d'un point de vente à l'autre, c'est l'expression de la marque, le récit de la marque qui vont varier. Peut-être la valeur perçue de l'expérience et la satisfaction qui en découle. Mais également l'image de la marque et la relation à la maque. Comment se rapprocher des clients, individualiser les relations avec eux quand la marque passe par un intermédiaire pour vendre ses produits ? Ce n'est pas la marque mais le distributeur qui est face au client pour nouer une relation interactive et personnalisée.

1.2.2. L'image de marque « brouillée »

Nous avons évoqué l'importance stratégique de l'expérience en magasin en termes de capital marque. Elle doit permettre de communiquer le positionnement de la marque qui s'incarne à travers tous les leviers en magasin et notamment dans le personnel de contact (Badot et Dupuis, 2001). « *La communication sur le point de vente doit permettre de véhiculer le récit qu'on souhaite conter au consommateur, les valeurs qu'on souhaite lui transmettre* » (Dupuis, Le jean Savreux, 2004). Michel (2002) évoque l'enjeu majeur de la cohérence, de la compréhension du consommateur, sa perception au regard de ce qui est voulu par la marque. Quid de la pertinence et de la cohérence d'une image quand la marque n'a plus le monopole de sa construction ou quand cette expérience en magasin est « multiple » ?

Nous avons abordé la dimension symbolique et rhétorique du lieu de vente et de l'expérience en magasin. Le magasin est une métaphore de la marque (Heilbrunn, 2002), c'est un lieu source et vecteur de significations favorisant l'émergence du « territoire mental » de la marque. A cet égard, l'expérience « hybride » de la marque dans un point de vente d'une marque-enseigne peut être problématique.

Ces interactions de l'individu avec la marque dans des canaux de distribution multimarques donnent lieu à des associations mentales et à un stockage d'informations. Les informations sur la marque transmises par les distributeurs sont-elles pertinentes et cohérentes ? Ces lieux de récit sont à l'origine d'associations secondaires qui peuvent être involontaires ou subies, parfois défavorables. Une marque va se retrouver, dans l'esprit des consommateurs, involontairement associée à ses distributeurs ayant déjà leur propre notoriété et leur propre image. Les individus peuvent supposer ou déduire que certaines des associations (ou réponses comportementales) propres aux distributeurs, sont également vraies pour la marque distribuée. Ils vont alors faire

un amalgame entre marque et distributeur et transférer sur la marque les idées, les jugements, les sentiments corrélés à ce distributeur.

La marque emprunte donc une partie de la notoriété et de l'image de ses distributeurs (et inversement). Ce genre d'analogie s'explique notamment par des mécanismes psychologiques tels que « l'uniformité cognitive » : pour le consommateur, ce qui est vrai pour le distributeur l'est nécessairement pour la marque. Le lieu, la manière dont les produits sont vendus (merchandising, vendeurs, méthodes de vente, prix, promotion, clientèle, qualité du service, etc. que le distributeur peut contrôler, cf. Verhoef et al., 2009) peuvent donc entraîner des répercussions, dans l'esprit des consommateurs, sur l'image et la valeur des produits et de la marque.

L'image du distributeur va se superposer à celle de la marque et la modifier, créer des associations non voulues par le responsable marketing. Ces sources multiples, la multiplicité des messages peut donc poser un problème de cohérence, alors que la « *pertinence et [la] constance au fil du temps* » sont essentielles (Keller, 2019). Cela peut également entraîner des problèmes de cohérence et potentiellement « détruire » de la valeur autour de la marque.

Huvé-Nabec (2004) montre que les consommateurs peuvent avoir une perception différente de la même marque selon le distributeur dans lequel elle est vendue. L'image associée au magasin peut donc définitivement avoir un effet positif ou un effet négatif sur la marque sans intention et en dehors du contrôle du responsable marketing.

A l'inverse, la boutique fait partie de la marque : elle est son adresse. Elle fait partie des cinq dimensions construisant le capital marque (Aaker, 1994) : fidélité, notoriété, qualité perçue, associations de marques et autres atouts liés à la marque. Logo, récits, égéries, couleurs, boutique. La boutique de marque représente un atout constitutif de la marque et s'inscrit dans son capital.

Dans ses propres magasins, la marque va être incarnée et déployée à 100% et « à 360° » : dans son emplacement, son architecture, le « concept » du point de vente, le merchandising, le service, le personnel, dans l'expérience que va vivre le consommateur. Cela apporte une « *valeur ajoutée (...) dans la réponse d'un consommateur (...), qui va au-delà du produit lui-même et de ses attributs* » (Lacoeuilhe, 1997) et participe donc, par définition au capital marque et constitue un levier majeur pour la construction de son identité.

Le magasin de marque contribue en outre à la notoriété : il rend la marque plus familière, *via* des expositions répétées. Il permet d'ancrer la marque dans son esprit en sollicitant l'individu par la vue, l'ouïe ou la pensée et l'exposant à ses composantes. Tout cela directement ou par la médiation des retombées presse qu'elle suscite en tant que le lieu d'évènements et d'animations relayées dans les médias et sur les réseaux sociaux.

1.2.3. Alors que les enjeux de la marque liés au point de vente sont stratégiques

Ces enjeux sont d'autant plus importants qu'en parallèle des récits de marques (histoire, narration, *storytelling*), on peut aussi également parler de récit du consommateur qui raconte l'expérience telle qu'il l'a vécue. Le rôle du récit de l'expérience est important, la méta-expérience d'un individu se faisant notamment par les expériences racontées par un autre consommateur. Si le récit de la marque sur elle-même peut être abîmé par un contexte expérientiel non contrôlé et par un intermédiaire chargé « d'exécuter » l'expérience définie par la marque, il peut aussi être abîmé par le récit d'un consommateur qui va raconter l'expérience (mal) vécue.

Les enjeux liés au récit de l'expérience sont conséquents. Pullman et Gross (2004) décrivent comment, à la suite d'une interaction avec la marque, le consommateur peut en devenir l'ambassadeur et la promouvoir par le biais du « bouche-à-oreille ». Ou au contraire, l'abîmer. Car l'écart entre l'expérience imaginée et anticipée et l'expérience vécue réellement peut engendrer l'expression de cette expérience décevante. Et, aux regards des moyens de communication qui s'offrent aujourd'hui et avec le support catalyseur des réseaux sociaux, les menaces pour la marque, ou au contraire les opportunités, sont exponentielles. Il est impossible aujourd'hui pour les entreprises de « raconter » leur marque à travers une histoire parfaitement ficelée et contrôlée, propagée dans le monde entier et reprise par chaque distributeur à l'intérieur de chaque point de vente. Car les marques n'ont plus le monopole de la parole sur elle-même. Or, c'est bien l'expérience telle qu'elle est vécue qui sera partagée. Et ces récits, favorisés et véhiculés par les réseaux sociaux, sont importants car ils vont s'ajouter à l'expérience et à l'image que le consommateur a de la marque.

On pense aux « *User Generated Content* », contenus créés par les utilisateurs sur les sites de vente par Internet, sur les sites de marques, sur les sites d'avis consommateurs, forum, réseaux

sociaux, etc. « *De simple utilisateurs et consommateurs, l'internaute devient prescripteur de la marque, voire coproducteur des campagnes publicitaires, grâce au Web 2.0* » (Belvaux et Notebaert, 2018). Les *brand tales* au sens de Carù et Cova (2006), non contrôlés par l'entreprise, se multiplient.

La définition du capital marque du point de vue du consommateur – CBBE ne fait pas de différence entre ce qui a été vécu ou non par le consommateur. Peu importe l'origine de ces associations liées à la marque, ce qui compte c'est leur force, leur caractère favorable (ou l'inverse). Et les origines peuvent être variées : les consommateurs peuvent les élaborer *via* les actions marketing voulues par la marque, par leurs expériences directes, mais également *via* des informations issues d'autres sources comme la presse, le « bouche-à-oreille » ou sur la base du témoignage d'autres consommateurs. Les croyances, sentiments et opinions au sujet de la marque peuvent être forgés par le récit des expériences d'autres consommateurs (même si les expériences directes entraîneraient des associations plus fortes et influenceraient davantage les décisions des individus).

Les sources que constitue le témoignage des autres consommateurs influencent et contribuent à façonner l'image de la marque dans l'esprit du consommateur. Il est donc primordial de les gérer au mieux, c'est-à-dire de les contrôler autant que possible, le risque de « déformation » entre l'expérience vécue et le récit que le consommateur en fait étant déjà important (ce récit étant plus fidèle aux interprétations de l'individu qu'aux faits, Bertaux et de Singly, 2005, Ozçaglar-Toulouse 2009). Donc s'il y a un décalage, une « déformation » initiale dès le moment de l'expérience en magasin, entre l'expérience « voulue » par la marque et l'expérience « exécutée » par le point de vente, que reste-t-il dans l'esprit du consommateur et quel récit va-t-il en ressortir (car l'individu va potentiellement la déformer à son tour avant d'en livrer le récit) ?

1.2.4. Le magasin de marque : la « garantie » d'une expérience authentique de la marque

Pourquoi faire un lien entre la qualité de l'expérience et son authenticité ?

Nous avons vu que, du point de vue de la marque, produire une expérience en magasin de qualité, c'est proposer sur le lieu de vente, une expérience qui lui permettra :

- d'atteindre les objectifs stratégiques liés à l'expérience de marque en magasin que nous venons de détailler
- d'offrir aux consommateurs les bénéfices qu'ils attendent de l'expérience de marque en magasin (soulignés dans la section 2 du chapitre 1)

A ce stade, nous avons montré les problématiques liées à la « multi-expérience » de la marque dans les points de vente des réseaux de distribution « multimarques ». D'où la notion d'expérience « authentiquement » de la marque, par opposition à cette expérience « multi-marque », « hybride ».

Déjà, l'écart peut être grand entre l'expérience vécue par le consommateur et l'expérience proposée par l'entreprise, *i.e.*, l'expérience que l'entreprise souhaiterait que le consommateur vive. Ce risque s'accroît quand il y a un intermédiaire, le distributeur, et quand ce dernier se différencie de ses concurrents distributeurs par une expérience enseigne proposée qui, elle-même, va s'ajouter ou se mélanger, en tous cas, impacter l'expérience de la marque. Que reste-t-il dans l'esprit du consommateur ? Va-t-il être capable d'associer des dimensions de l'expérience à la marque ? Totalemment ou en partie ? D'autres à l'enseigne ? Que garde-t-il ? Et que raconte-t-il ?

De cette perte de contrôle de l'expérience proposée (du moins dans son exécution) résulte une inconsistance de l'expérience. L'expérience étant un facteur clé de succès, l'enjeu pour les marques est de pouvoir continuer à fabriquer et à nourrir l'expérience de sa marque, selon ses objectifs stratégiques en comprenant et en saisissant les opportunités de leur environnement. Jusqu'où et comment l'entreprise peut-elle accompagner la distribution des produits et services de sa marque ? Devenir distributeur en ouvrant des boutiques de marque, *flagships* ou réseaux de points de vente, *pop-up store*, permanentes ou éphémères, est une réponse pour les marques.

L'enjeu est donc important pour les marques de reprendre la main sur l'expérience proposée, de se réappropriier la proposition de contextes expérientiels en magasin, l'interaction avec le consommateur qui se joue pendant cette expérience. Devenir distributeur, ouvrir leur(s) propre(s) boutiques constitue, pour les marques industrielles, une façon de s'assurer d'un lieu de création d'une expérience « pure » et « maîtrisée », un lieu de contact direct avec le consommateur.

Le circuit de distribution est pour un producteur industriel, l'itinéraire parcouru par les produits de sa marque de son lieu de fabrication jusqu'au lieu de consommation, *via* des entreprises ou des personnes : les intermédiaires. Leur nombre détermine la longueur du circuit. Les circuits courts, vente directe du producteur vers l'acheteur, ont longtemps été définis comme la « vente directe à la ferme » ou de fruits et légumes « sur pied » récoltés par le consommateur, la vente à l'usine et la vente d'équipements lourds faits sur-mesure. Avec Internet, est apparue une nouvelle forme de circuit court : les marques vendant exclusivement *via* leur propre site Internet. Notre étude exploratoire a mis en avant cette tendance des marques industrielles dont la distribution n'était pas le métier, de choisir de devenir « distributeurs » en ouvrant leurs propres boutiques « en direct », passant ainsi d'un circuit de distribution long à un circuit court : « *Direct to Consumer* » (*D to C*).

La désintermédiation permise par Internet a amorcé le processus. En effet, l'émergence puis l'essor du commerce Internet se sont dessinés comme une opportunité pour les fabricants de s'affranchir de leurs distributeurs et de se réappropriier la vente de leurs produits, leurs consommateurs, et *in fine*, de leur expérience de marque. Cela a permis aux producteurs de regagner une forme d'indépendance, de proposer à leurs consommateurs l'ensemble de leur catalogue (y compris des « produits niches »), de se réappropriier la marge de distribution et de regagner le contact direct avec les clients (et de les exploiter à leur profit). L'impact de cette désintermédiation a été relativement limitée et la vente directe *via* Internet s'est plus traduite comme complémentaire que substituable aux distributeurs, s'intégrant dans une stratégie multicanale.

Après cette désintermédiation digitale, le *retail* de marque s'est poursuivi en magasin physique. Le magasin de marque répond notamment à cet objectif de contrôle de l'expérience proposée/vécue, de maîtrise du récit fait par la marque et d'image de marque. Il peut s'agir d'un *flagship*, « magasin amiral », porte-drapeau emblématique à l'adresse prestigieuse ou d'un réseau de points de vente à côté d'une distribution « externalisée ». Ouvrir une boutique de marque offre aux industriels la possibilité de proposer aux consommateurs un lieu de création d'expériences singulières, « pures » et « maîtrisées » par la marque. Grâce au contact le plus visible et le plus direct avec les consommateurs, le magasin de marque permet de reprendre la main sur les dimensions du capital marque, image et notoriété, et du capital client, liés à l'expérience en magasin.

Dans les magasins appartenant au réseau de distributeurs de la marque, l'expérience de marque de l'individu est multiforme et composite. L'individu vit plusieurs expériences à la fois. En termes de management de l'expérience en magasin ou de stratégie expérientielle en magasin, plusieurs contextes expérientiels lui étant proposés en un même lieu de vente, l'individu vit une expérience issue de l'association aléatoire de différents éléments, assemblés parfois fortuitement les uns aux autres.

Ce manque de contrôle de la production d'expérience en magasin par les marques pose la question de la qualité délivrée et nous ramène à la question de l'authenticité. L'expérience de marque proposée en magasin, et donc celle vécue par le consommateur, n'est pas « authentiquement » celle de marque.

Avoir une vision élargie de l'expérience consommateur, proposer une expérience cohérente à travers tous ses canaux est pour la marque un facteur de performance (Filser et Roederer, 2016, citant une étude de Wright et Franks, 2013). Les clients veulent vivre une expérience homogène avec la marque, quel que soit le point de contact par lequel ils la « rencontrent ». La cohérence de l'expérience en point de vente est liée à son authenticité. Plus l'expérience de la marque va être « diluée » dans d'autres offres expérientielles en magasin, juxtaposée à l'expérience proposée par les marques concurrentes et le distributeur, moins l'expérience de marque sur le lieu de vente sera authentique et de qualité.

Les marques doivent donc travailler tous les canaux qu'elles utilisent dans une perspective holistique et abandonner l'approche multicanale pour une approche omnicanal (Belvaux et Notebaert, 2018). Les analyses du parcours client ont comme clé d'entrée le digital vs le physique. Nous voulons mettre au centre de la réflexion la question de l'appartenance à la marque du lieu de l'expérience : magasins de marques physiques/sites de marques vs magasins physiques appartenant au réseau de distributeurs de la marque/sites Internet distributeurs où la marque est vendue.

En effet, la question de la maîtrise des canaux nous semble cruciale. Nous souhaitons regarder l'expérience de marque proposée dans l'ensemble du parcours client et tenter d'établir des différences entre les points de contact que sont les magasins, relativement à l'authenticité de l'expérience de marque délivrée. Avec l'hypothèse de conséquence sur la qualité perçue de l'expérience.

2. L'authenticité de l'expérience de marque en magasin

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 2: La qualité de l'expérience de marque en magasin

Section 1 : De la qualité de l'expérience de marque en magasin ...

- 1. Approches théoriques de la qualité**
- 2. Les leviers de l'expérience en point de vente: le magasin de marque, un lieu privilégié ?**
 - **Cela est-il réaliste dans l'ensemble des points de vente des réseaux de distribution de la marque ?**

Section 2: ... à l'authenticité de l'expérience de marque en magasin

- 1. Limites du marketing expérientiel en magasin dans son approche managériale : l'expérience non voulue par l'entreprise**
 - 1.1. Marque, enseigne, marque-enseigne : faire vivre une expérience de marques chez un distributeur ? De la méta-expérience à la multi-expérience.**
 - Les marques industrielles et leur distribution
 - Le retail des enseignes a évolué et les distributeurs se gèrent comme des marques
 - 1.2. En conséquence, faire vivre une expérience de marque chez un distributeur est difficile**
 - L'expérience marque est « diluée »
 - L'image de marque est « brouillée »
 - Alors que les enjeux de la marque lié au point de vente sont stratégiques
 - 1.3. Le magasin de marque : la « garantie » d'une expérience authentique de la marque**
 - **Cela nous amène à la notion d'authenticité de l'expérience de marque en magasin**
- 2. L'authenticité de l'expérience en magasin**
 - 2.1. Approches théoriques de l'authenticité**
 - En science de gestion
 - Dans d'autres champs disciplinaires
 - 2.2. Proposition d'une définition de l'authenticité de l'expérience de marque en magasin**
 - L'authenticité renvoie à la notion d'authentification de la marque
 - L'expérience comme un moment d'authenticité

Qu'est-ce qu'une expérience de marque authentique en magasin ? Qu'est-ce que l'authenticité de l'expérience en magasin ? Cette notion semble essentielle dans notre recherche sur l'expérience de marque en magasin. Il est donc important à ce stade de revenir sur le cadre théorique de l'authenticité et d'en proposer une définition relativement à l'expérience de marque en magasin.

L'authenticité est considérée par les chercheurs en marketing comme une notion difficilement définissable, « *ambiguë et d'une extrême complexité, elle n'est pas toujours bien comprise, particulièrement dans la sphère marchande* » (Camus, 2011). Le terme est par ailleurs utilisé dans un sens dérivé de sa signification première. On parle aujourd'hui souvent d'authenticité pour parler de « terroir » ou de « de patrimoine », d'une expérience spirituelle. Pourtant ce n'est pas originellement la signification du mot.

Les recherches en gestion portant sur l'authenticité concernent le marketing expérientiel (Arnould et Price, 1993 ; Carù et Cova, 2006, 2015 ; Cova et Cova, 2002) dans le domaine du

tourisme (Boorstin, 1964 ; MacCannell, 1976), l'authenticité marchande (Camus, 2002 ; Badot, Camus et Poulain, 2010) et la marque authentique (Camus, 2011). Concernant l'expérience, elles portent sur le sentiment d'authenticité ressenti par l'individu lors ou à la suite d'une expérience (Munoz, Wood et Solomon, 2006 ; Camus, 2011) et lui permettant d'accéder à son « soi authentique », à une « authenticité existentielle » (Wang, 1999 ; Leigh et al., 2006), « *de retrouver son soi intérieur (Holbrook, 1999), de s'inscrire dans une découverte de son identité personnelle (Delaney, 2005)* » (Camus, 2011). C'est parce qu'elle « *favorise la connexion à son vrai soi* », que l'expérience est perçue comme authentique.

Dans cette recherche, nous souhaitons définir l'expérience authentique en magasin et son rôle dans la qualité perçue de l'expérience.

2.1. Approches théoriques de l'authenticité

2.1.1. L'authenticité en sciences de gestion

Camus date le début de l'étude de la notion d'authenticité par les sciences de gestion au début des années 2000, quand ont commencé à cohabiter une « *massification de la consommation* », une « *production d'offres artificielles* », en même temps que la « *valorisation de l'authenticité par les consommateurs* », depuis que « *les individus analysent de plus en plus le monde en termes de vrai et de faux afin de trouver l'authentique dans un environnement essentiellement mis en scène ou virtuel* » (Camus, 2011). Les individus semblent effectivement tournés vers la quête de sincérité et de transparence, d'honnêteté. Ce « *sacre de l'authenticité* » est une exigence provenant « *de l'épuisement des grandes idéologies collectives qui ont marqué la modernité* » (Lipovetsky, 2021).

- La marque authentique (Camus, 2011)

Il nous semble essentiel de revenir sur les travaux de Camus. Ils portent sur la marque authentique, l'authenticité des marques. Pour autant, ils nous permettront de conceptualiser l'expérience authentiquement de la marque, l'expérience authentique en magasin. Nous allons

donc consacrer une partie de notre travail à l'étude des travaux de Camus pour tenter ensuite de définir l'authenticité de l'expérience de marque en magasin.

Camus met en exergue deux éléments : la rareté et la sincérité dans la création, liée à un désintéret. Comme pour une œuvre d'art, la rareté s'exprime par l'idée d'originalité, par opposition à la copie. Même copiée, une marque reste unique : « *la marque est une création unique, servant entre autres à différencier l'offre de l'entreprise de celle des concurrents* » (Camus, 2011). Concernant la sincérité, Camus la définit, par l'innocence de l'objet créé et de son auteur, l'artiste qui, créant « *pour lui-même, pour sa communauté, pour une question de coutume et de tradition* » et non pour vendre (Beverland et Luxton, 2005 ; Camus, 2011). La création authentique serait donc par essence non marchande et devrait naître et évoluer sans pression « *technologique, sociale, politique ou religieuse, sans intention stratégique seconde* » (Camus, 2011), bien que les artistes aient longtemps créé pour ou sous pression de mécènes, de seigneurs ou de l'Eglise.

Côté gestionnaire de marque, Camus liste trois outils de communication pour que la marque soit perçue comme authentique (pour que l'authenticité fasse partie de l'identité de la marque) : les signes/symboles, les discours et les actions, que ce soient dans les manifestations intrinsèques ou extrinsèques aux produits, le personnel de contact et les points de vente notamment.

Pour l'auteur, les entreprises ont « *la capacité d'offrir aux consommateurs les produits et contextes favorables à une expérience d'authenticité grâce aux points de vente (physiques ou virtuels) et au personnel de contact qui peuvent matérialiser et verbaliser l'authenticité de la marque* » (Camus, 2011).

Camus (2011) dénombre plusieurs ancrages d'une marque authentique : « *naturel, historique (tradition passée), inspirée (marque liée à une source d'inspiration), géographique (marque ancrée dans un terroir), technique et technologique (savoir-faire singulier), socio-culturel (communauté aux us et coutumes particuliers)* ».

Dans cette recherche, nous nous interrogeons sur l'authenticité de l'expérience en magasin et son rôle dans la qualité perçue. Nous souhaitons donc regarder l'authenticité en dehors de tout ancrage spécifique et proposer de définir l'expérience en magasin authentique, de façon « a-contextualisée ».

Côté consommateurs, la perception de l'authenticité de la marque dépend des « *caractéristiques personnelles des consommateurs* » : « connaissances, culture, schémas mentaux propres à chaque personne mais aussi de variables socio-démographiques telles que le revenu, le niveau d'éducation, le lieu de résidence (urbains vs ruraux, Waitt, 2000), le milieu culturel (Bruner, 1994), le sexe et l'âge » (Camus, 2011).

Pour l'auteur, les consommateurs « *ne s'appuient pas tous sur les mêmes éléments pour juger l'authenticité d'une marque* », « *ce jugement dépend entre autres de la nature du référentiel du consommateur* » qui « *peut être réaliste ou imaginaire* » : « *pour les individus, une marque est authentique si elle est inscrite dans une réalité, ou tout au moins dans ce que la réalité représente pour eux* » (Camus, 2011).

D'autres individus définissent l'authenticité relativement à une conformité « *entre les manifestations de la marque et l'imaginaire auquel elle fait référence* ». Là encore, imaginaire ou réalité, l'important est la perception du consommateur. Camus qualifie cette forme d'authenticité d'« *iconique* » : la marque sera authentique si elle correspond, dans ses manifestations, « *aux représentations que le consommateur se fait de cet imaginaire* ». L'authenticité de la marque devient presque symbolique puisqu'elle provient de « *la projection de rêves, d'images stéréotypées ou d'attentes de consommateurs* » (Camus, 2011 citant Culler, 1981).

On peut distinguer les consommateurs d'authenticité « *pure* », « *approximative* » ou « *morale* » (Beverland, Lindgreen et Vink, 2008 ; Camus, 2011). Pour les premiers, la marque authentique est un original. Pour les seconds, la marque authentique est celle qui symbolise la tradition. Pour la dernière catégorie, la marque authentique est liée à des intentions non commerciales.

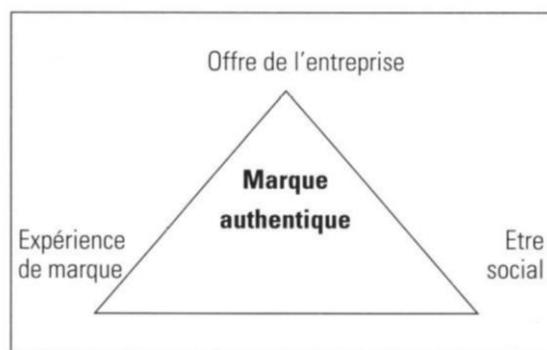
L'authenticité de la marque est une notion vécue par le consommateur *via* ses ressentis issus des expériences de consommation de la marque (Munoz, Wood et Solomon, 2006 ; Camus, 2011).

Goulding (2000) distingue les consommateurs « *existentialistes* » et les consommateurs « *sociaux* ». Les premiers sont axés sur ce qu'ils ressentent ou imaginent lors de la consommation de la marque. C'est « *vivre* » l'authenticité qui importe pour eux et ils recherchent le plaisir ressenti, l'évasion (plus que la notion de conformité à la réalité).

Une marque souhaitant être perçue comme authentique doit faire vivre à ses consommateurs des événements. Les seconds veulent aussi vivre l'authenticité avec une dimension collective, « dans un but éducatif ou pour partager un moment agréable ». Le partage et l'échange de valeurs permettent « d'affirmer des identités collectives et de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté de marque » (Camus, 2011).

Rappelons que Camus aborde l'expérience de l'authenticité de la marque ; nous souhaitons de notre côté définir l'expérience en magasin authentique et l'expérience authentique de la marque. Dans ses recherches, l'expérience de marque authentique repose dans les deux cas sur « un rapprochement étroit entre l'offre et le consommateur ».

Figure 4 : Eléments de construction de la marque authentique (Camus, 2011)



Si « une marque peut difficilement être parfaitement authentique », Camus (2011) conseille à la marque souhaitant accentuer son authenticité aux yeux des consommateurs de rester « unique, sincère et pas seulement intéressée, en s'adaptant au profil singulier de chaque consommateur et en mettant à sa disposition des outils lui permettant de vivre des expériences individuelles ou collectives d'authenticité ». Cela peut passer par des faits historiques, labels, preuves scientifiques (pour les consommateurs recherchant de l'authenticité objective), les manifestations marketing intrinsèques aux produits de la marque mais aussi par un relationnel client ainsi que par « une atmosphère de la marque dans les lieux d'achats et de consommation ».

- Le sentiment d'authenticité ressenti par l'individu lors ou à la suite d'une expérience

En dehors des recherches sur la marque authentique, c'est plus le sentiment d'authenticité de l'individu lors ou à la suite d'une expérience qui a été étudié.

Dans le contexte touristique, c'est l'authenticité de l'expérience vécue pendant la consommation qui est regardée. En 1993, Arnould et Price (1993) montrent que pendant des expériences de rafting, l'individu fait l'expérience de son « soi authentique ». Ce n'est pas le cadre de l'expérience qui est considérée mais l'état du consommateur pendant l'expérience. L'authenticité ne qualifie pas l'expérience en elle-même mais représente l'expression du « soi authentique » de l'individu à travers l'expérience (sentiment d'harmonie, de communion avec soi ou les autres). Expérimenter son « soi authentique », c'est, pour le consommateur, être lui-même. L'authenticité caractérise plus l'individu que l'expérience à proprement parler.

Il en est de même dans les recherches de Badot, Camus et Poulain (2010) qui traitent de l'authenticité perçue de l'expérience concernant le contexte spécifique d'achat de produits spirituels (magasins monastiques notamment) permettant « *de retrouver son soi intérieur (Holbrook, 1999), de s'inscrire dans une découverte de son identité personnelle (Delanay, 2005)* ». Les travaux analysent l'authenticité qui est vécue et perçue mais, là aussi, c'est parce qu'elle « *favorise la connexion à son vrai soi* » que l'expérience est perçue comme authentique.

L'expérience est qualifiée d'authentique par ses conséquences sur l'individu et par sa capacité à lui permettre de créer ou d'affirmer son identité personnelle. Mais il n'y a pas de critères, de caractéristiques, de définition concernant la nature même d'une expérience authentique, si ce n'est par ses effets sur l'individu (« *authenticité existentielle* », Wang, 1999 ; Leigh et al., 2006).

En reprenant la perspective ci-dessus, nous pouvons avancer que l'expérience en magasin authentique serait celle qui permet au consommateur d'accéder à son soi authentique. On pense à Maslow (1968) et à l'expérience paroxystique, ce « *moment de grande joie et d'accomplissement* » au cours duquel l'individu ressent sa véritable identité.

Or, dans cette recherche, nous souhaitons définir la notion d'authenticité de l'expérience en magasin en elle-même (contenu de l'expérience authentique et non par expérience permettant à l'individu d'accéder à son « soi authentique »). Notre objectif est de comprendre ce qui rend l'expérience en magasin authentique et non pas de comprendre ce qui, dans l'expérience en magasin, permet au consommateur d'accéder à une « authenticité existentielle (Wang, 1999 ; Leigh et al., 2006). Notons que l'individu peut accéder à son « *soi authentique* » par une

expérience ordinaire ou extraordinaire. Dans leurs travaux sur l'expérience, Carù et Cova (2006) préconisent de revenir au simple, de sortir de l'extraordinaire : « *le réenchantement de la consommation passe au moins autant par la revalorisation des expériences les plus ordinaires et les plus simples que par une course à la démesure et au spectaculaire* ». Mais « simple » et « ordinaire » ne signifient pas « authentique » : avec l'authenticité, il n'est pas question d'ordinaire ou d'extraordinaire.

2.1.2. Définitions de l'authenticité dans d'autres champs disciplinaires

Pour proposer une définition relativement à l'expérience de marque en magasin, nous devons donc revenir sur les définitions de l'authenticité dans d'autres champs disciplinaires et pour commencer sur le sens premier et étymologique du mot.

- Etymologie

Selon la définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, l'authenticité est ce qui est sincère, véritable, vrai, digne de foi, pur.

Le mot provient du latin « *authenticus* » venant du grec ancien « *authentikos* » qui signifie « *qui se détermine par sa propre autorité* ». Il est question de vrai ou de faux.

- Philosophie

En philosophie, l'authenticité est l'expression sincère de ce que nous sommes profondément. Elle est donc considérée par les philosophes depuis l'Antiquité comme une vertu. Au XXe siècle, l'authenticité est reprise par la pensée existentialiste et notamment par Heidegger et Sartre pour qui l'authenticité va au-delà de la sincérité. Selon Taylor (2018), l'authenticité c'est exprimer et être fidèle à sa « *vérité intérieure* », au-delà du conformisme social notamment.

- Droit et règlementaire, Art et Architecture

Dans des contextes juridiques, archéologiques, ou encore de production artistique tout comme les contextes alimentaires, l'authenticité caractérise un objet, un acte, une œuvre, une

production et résulte de la certitude sur son origine, son auteur, son lieu, son époque, sa méthode de fabrication.

Pour Heinrich (1999), « *la question de l'authenticité est déterminante en art : la singularité, constitutive de la valeur artistique à l'époque moderne, ne peut se soutenir sans une épreuve d'authenticité. Mais cette épreuve ne porte pas seulement sur les objets, par le contrôle de leur origine : elle porte aussi sur les personnes des artistes, à travers l'interprétation de leurs propriétés et leurs intentions* ». En art, l'authenticité ne qualifie pas seulement les objets, elle se porte également sur les personnes des artistes ou sur leur interprétation. En architecture, en sculpture, la question de l'authenticité peut se poser relativement à la qualité des restaurations, au regard de ce qu'on imagine de l'œuvre originale (Vigneron, 2004).

En France, dans le domaine juridique, l'authenticité relève du « vrai », renvoie à l'idée d'origine avec une notion de véracité. Un acte est établi par un officiel (Aynès, 2014).

Pour garantir au consommateur l'authenticité d'un produit alimentaire, on évoque l'origine et le terroir de production. Labels, appellations (d'origine contrôlée), indications de provenance sont devenus des leviers pour démontrer la qualité mais aussi des arguments de vente.

Dans l'industrie, les contrôles d'authenticité permettent de valider qu'un produit correspond à son descriptif. Cela rentre dans la démarche qualité. Ces contrôles « *garantissent l'authenticité de produits conformément à la réglementation* » (Bonnain-Dulon et Brochot, 2004).

2.2. Proposition d'une définition de l'authenticité de l'expérience de marque en magasin

Notre recherche porte sur l'expérience de marque en magasin physique et nous souhaitons montrer le rôle de l'authenticité dans l'évaluation de la qualité de l'expérience. Nous souhaitons proposer une définition de l'authenticité en matière d'expérience en magasin. Pour cela, nous utiliserons les travaux issus de la recherche en gestion et des autres champs disciplinaires que

nous venons d'évoquer, mais également la revue de littérature de l'expérience en magasin exposée dans cette première partie.

La notion d'authenticité relative à l'expérience en magasin, renvoie à deux acceptions distinctes. Tout d'abord, l'idée d'authentification (authenticité *de* l'expérience de marque). Ensuite, l'authenticité *dans* l'expérience (perception d'un moment authentique).

2.2.1. L'authenticité renvoie tout d'abord à la notion d'authentification de la marque

Belk (1974 ; 1975) définit pourquoi un même individu peut vivre avec la même marque et le même produit des expériences différentes variant avec la situation. Il considère que chaque situation comporte cinq composantes : « *l'environnement physique, l'environnement social, la perspective temporelle, la définition des rôles et les états psychologiques que l'individu introduit dans la situation* ». Ces composantes peuvent être porteuses de plus ou moins d'authenticité. Chaque expérience est « *un prototype* » (Petr, 2002). L'expérience peut être un prototype authentique ou une copie.

Les contextes expérientiels proposés peuvent être conçus par la marque (offre expérientielle en magasin). On pourrait dire que production d'expérience est conçue et signée.

Relativement à l'expérience de marque en magasin, la notion d'authenticité *de* l'expérience renvoie donc tout d'abord à l'idée d'authentification. L'offre expérientielle de la marque en magasin est une source de différenciation, d'image, une promesse faite à l'individu, empreinte du capital de la marque (production d'expérience) et la notion d'authenticité de l'expérience en magasin renvoie à « la signature » de la marque, à cette idée de promesse au consommateur, à l'idée d'une garantie qu'il va vivre l'expérience de la marque telle qu'elle a été pensée et conçue par la marque elle-même. Une expérience marque « *déterminée par sa propre autorité* », donc par la marque et non par son réseau de distributeurs.

Les contextes expérientiels proposés en magasin sont conçus par la marque et l'exécution est fidèle à la conception, de façon « *pure* », pour reprendre les mots de la définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. L'expérience de marque en magasin n'est pas *galvaudée* ou *mélangée* à l'expérience offerte par l'enseigne de distribution.

Cette authenticité « de conformité » de l'expérience de marque, rappelant la marque authentique « iconique » (Camus, 2011), peut être garantie par tous les leviers en magasin : *storytelling*, décor, produits, personnel ambassadeur de marque (le personnel de contact comme incarnation de la marque contribue à garantir au consommateur la délivrance d'une expérience authentiquement de marque), scénarii expérientiels, marketing informatif. Ces leviers nourrissent les consommateurs à la recherche d'authenticité objective (faits historiques, labels, preuves scientifiques) et ceux se contentant de manifestations marketing intrinsèques à la marque, notamment l'ambiance et l'environnement propres à la marque et spécifiques de ces lieux d'achats (Camus, 2011). Cela renvoie aux consommateurs d'authenticité « pure » et « approximative » (Beverland, Lindgreen et Vink, 2008 ; Camus, 2011), pour qui l'authenticité est liée à l'originalité et à la tradition ainsi qu'aux consommateurs « existentialistes » (Goulding, 2000), recherchant le plaisir, le ressenti et l'évasion dans leur consommation d'une la marque.

On retrouve la notion d'authenticité propre aux produits alimentaires notamment, avec des garanties pour assurer la qualité. L'étude préliminaire documentaire (avis clients exprimés sur Internet) indiquait que les consommateurs étaient à la recherche d'une expérience marque « authentique », « pure », non galvaudée, « garantie ».

2.2.2. L'expérience comme un moment d'authenticité

L'authenticité renvoie à la « vérité intérieure ». Dans « Le Sacre de l'authenticité », Lipovetsky (2021) décrit la manière dont ce « *droit d'être soi s'est affirmé* » et comment « *cet idéal est parvenu au zénith de son rayonnement social* » en touchant la consommation courante : alimentation, voyage, habillement, décoration. Cet idéal se traduit par une volonté du consommateur de vouloir « *du sens, du vrai, de la transparence, du naturel, de la sincérité, de la fidélité à nous-même* ». Qu'est-ce qui fait qu'une expérience en magasin est « authentique », au-delà des conséquences sur le consommateur (accession au « soi authentique ») ?

Si on reprend les définitions, « authentique » signifie « sincère », « vrai ». Le théâtre n'est pas « le vrai », la théâtralisation de l'expérience ne serait, sous cet angle, pas authentique. « Vrai », c'est avoir une « vraie », *i.e.*, une « véritable » personne en face de soi, un humain qui dialogue avec l'individu « vraiment », c'est-à-dire un moment interpersonnel entre deux individus uniques (un client qualifié, un client avec un historique).

Cela ramène à la notion de contact humain au centre de l'expérience en magasin que nous avons analysée comme l'un des bénéfices attendus par l'individu au travers de ses expériences en point de vente physique (dialogue et reconnaissance comme besoin). Cela renvoie au rôle que l'humain, le vendeur, joue dans l'expérience, qualifiée d'interaction P x O x S x P, tant son rôle est central. Ce qui se passe en magasin, lors de l'expérience d'achat, ne peut se résumer à une interaction entre un individu et un objet (produit ou marque). Cela nous amène également aux dimensions servicielles de l'expérience.

L'humain au centre de l'expérience en magasin, c'est aussi penser la place du consommateur dans l'expérience (expérience *consumer oriented* vs expérience *consumer driven*, Carù et Cova, 2006), avec la notion de personnalisation qui en découle. La question n'est pas de savoir si le consommateur est actif ou non (son rôle dans l'expérience) mais de savoir s'il est le sujet de l'expérience, c'est-à-dire si l'expérience « parle de lui », tourne autour de lui.

La dimension servicielle et la personnalisation seraient privilégiées sur la dimension « théâtrale » de l'expérience.

En proposant d'utiliser le vécu du consommateur et de créer du lien, Hetzel (2002) pose les bases d'une personnalisation de l'expérience et place le consommateur au centre de l'expérience. Il préconise d'imaginer des thèmes liés à sa marque, d'utiliser le vécu du consommateur et de créer du lien mais en rendant extraordinaires les expériences produites.

Une expérience authentique en magasin, dans le sens, « un moment authentique en magasin » impliquerait de mettre l'humain au centre de l'expérience : le contact humain (dialogue, service) *via* le personnel de contact et le consommateur (lié au sentiment de reconnaissance, au fait de considérer le consommateur de façon personnalisée, à son « soi authentique » ?).

C'est une expérience interpersonnelle : interaction véritable, personnalisée (consommateur) et personnifiée (un individu incarne la marque). On retrouve l'idée du dialogue (expérience interpersonnelle) et l'idée de sentiment de reconnaissance (personnalisation, place du consommateur au centre).

Dans cette acception, et en synthèse des éléments théoriques étudiés dans cette partie, nous proposons d'appréhender l'authenticité de l'expérience par deux critères : le degré de contact

humain impliqué dans l'expérience proposée et la personnalisation/standardisation de l'expérience proposée.

Cela renvoie aux consommateurs privilégiant le relationnel client (Camus, 2011), aux consommateurs d'authenticité « morale » (Beverland, Lindgreen et Vink, 2008 ; Camus, 2011) pour qui l'authenticité est liée à des intentions non commerciales, aux consommateurs « sociaux » (Goulding, 2000) qui ont besoin d'une dimension collective, de « *partager un moment agréable* » (Camus, 2011), pour qui le partage et l'échange permettent « *de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté de marque* ».

Dans cette acception de l'expérience authentique en magasin, nous reprenons les notions clés mentionnées par Camus (2011) dans ses conseils aux marques voulant paraître authentiques. Relationnel client comme vecteur, unicité, sincérité, singularité des individus : « *unique, sincère et pas seulement intéressée, en s'adaptant au profil singulier de chaque consommateur et en mettant à sa disposition des outils lui permettant de vivre des expériences individuelles ou collectives d'authenticité* » (Camus 2011).

L'authenticité des expériences en magasin pourrait être appréhendée sur un *continuum* allant de « personnalisation » à « standardisation » et de « beaucoup de contacts humains » à « peu de contact humain ».

L'anonymat pourrait qualifier une situation en magasin où le client n'est pas reconnu (faible personnalisation de l'expérience) et où il y a peu de contact humain.

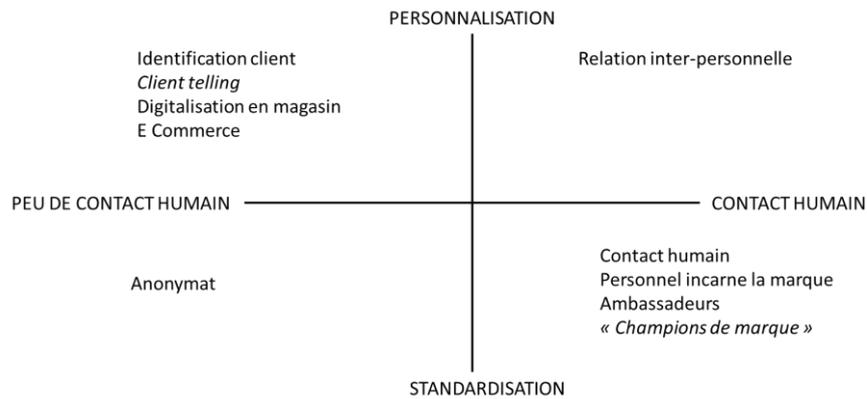
La situation où le client est au centre de l'expérience (ce n'est pas le produit qui est central, ni le lieu) est à l'opposé. Il est reconnu, identifié par un vendeur recherché pour ses qualités (expertise dans le domaine, personnalité) et personnifiant la marque. Deux personnes face à face dans un véritable moment de partage : un moment inter-personnel.

Deux autres cas de figure se profilent. Premier cas : le client est central mais le contact humain n'existe pas ou peu. Un client identifié, reconnu grâce au *CRM* permet une expérience personnalisée mais dans laquelle la relation humaine n'est pas marquée. Par exemple, le E-Commerce ou les expériences en magasin durant lesquelles la digitalisation prend une part importante.

Second cas : le personnel incarne la marque, ces « *champions de marque* » personnifient la marque face à un client « standardisé ». Dans ces cas de figure, ce n'est pas le client qui est

central, il n'y a pas de personnalisation client mais le contact humain existe tout en étant standardisé.

Figure 5 : Degrés d'authenticité de l'expérience en magasin



Reprenons la métaphore dramaturgique de l'expérience (Filsler, 2002). Les notions d'histoire, de narration, de récit de la marque sont des leviers essentiels de l'expérience en magasin. Ces histoires sont-elles authentiques ? Si l'expérience en magasin est authentique, relativement à la marque, donc si on parle d'authenticité de conformité, la théâtralisation et le récit peuvent être authentiques. Le récit, l'histoire et les acteurs sont ceux de la marque et conformes à la production d'expérience pensée et conçue par la marque elle-même. Si l'expérience authentique en magasin est un moment « vrai », alors la théâtralisation, caractérisée par des acteurs, une histoire, un décor et une mise en scène, ne l'est pas.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

L'expérience en magasin est une caractéristique venant enrichir l'offre de la marque. Nous avons abordé le rôle majeur que joue l'expérience en magasin pour les consommateurs (expériences recherchées, bénéfices attendus, choix de l'expérience délivrant de la valeur) et pour les marques (capital marque, capital client). Faisant partie de l'expérience du consommateur de la marque, de la méta-expérience, de la « *retail customer experience* », les enjeux sont conséquents et la nécessité d'assurer une expérience attractive et de qualité est de taille. Nous avons listé les principaux leviers expérientiels en magasin que les marques doivent piloter. Mais pour les managers de marque, cela n'est pas possible, réaliste, efficace, optimum dans tous les points de vente dans lesquels la marque est distribuée.

La proposition d'expérience de la marque est un facteur clé de succès, un avantage concurrentiel au sens de Porter (1985), la question de la maîtrise par l'entreprise de l'offre d'expérience en magasin est centrale. Construire une offre d'expérience pour le consommateur, juxtaposer stratégiquement des produits, des décors, des services, des personnes pour mettre en scène sa marque lors de moments vécus positivement par le consommateur constitue un avantage significatif.

L'expérience en magasin peut ne pas être créatrice de valeur pour le consommateur ni pour la marque. Cela est lié au contexte expérientiel, au lieu de vente. Elle peut même « détruire » de la valeur. La qualité de l'expérience de magasin est un enjeu clé.

Par cette recherche, nous voulons montrer en quoi l'authenticité est centrale dans la perception de la qualité de l'expérience en magasin.

Le *retail* de marque peut s'avérer une issue stratégique. Les marques se font distributeurs puisqu'en parallèle, les distributeurs se pensent et se gèrent comme des marques. Avoir sa propre distribution intégrée peut permettre à l'entreprise un contrôle de l'expérience de marque proposée et garantir au consommateur une expérience « authentiquement de marque ».

Si la notion de qualité est au cœur de la réflexion sur l'expérience de marque en point de vente, il faut définir les critères d'une expérience en magasin créatrice de valeur pour le client, les indicateurs d'évaluation et de jugement et en comprendre les attentes en termes de contenu

expérientiel. C'est primordial si l'entreprise veut amener les consommateurs à un réenchâtement. Pour les managers de marques, réenchâter l'expérience en magasin implique de comprendre ce « besoin d'expérience » du consommateur. Pour pouvoir définir le contenu d'une expérience de qualité, il faut être capable de définir les critères d'une expérience « réussie », « de valeur » aux yeux des consommateurs.

La seconde partie de cette recherche sera consacrée à une démarche qualitative composée de deux études. La première, auprès de responsables de marque, nous permettra de recenser les objectifs du *retail* de marque (nous proposerons une typologie), de comprendre comment les marques définissent une expérience en magasin de qualité et quelle valeur ils veulent créer pour leurs consommateurs.

La seconde, auprès de consommateurs, nous permettra de caractériser l'expérience en magasin de qualité, de comprendre leurs attentes, de recenser leurs critères d'évaluation, les caractéristiques perçues et les attributs de l'expérience par canal. Cette démarche aboutira à une modélisation et à la formulation de nos hypothèses de recherche.

PARTIE 2

DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Cette partie est consacrée à une démarche exploratoire constituée de deux études qualitatives (chapitre 1) qui aboutiront à l'élaboration d'un modèle de recherche, d'hypothèses et d'un cadre théorique (chapitre 2).

CHAPITRE 3

ETUDES QUALITATIVES

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1 : L'expérience de marque en magasin

Etudes documentaires : observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse); point de vue consommateur : avis client Internet)

Approche théorique de l'expérience de marque en magasin: les expériences recherchées par le consommateur, la création de valeur de l'expérience de marque en magasin (enjeux stratégiques marque et bénéfices consommateur)

Chapitre 2 : La qualité de l'expérience en magasin

Approche théorique de la qualité, la « *multi-expérience* » de la marque en magasin vs l'expérience authentique de marque dans ses propres magasins

PARTIE 2 : DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Chapitre 3 : Etudes qualitatives exploratoires

Managers et consommateurs

Chapitre 4 : Présentation du modèle conceptuel, des variables clé et des hypothèses de recherche

PARTIE 3: TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Chapitre 5 : Etude Quantitative

Développement d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et présentation du terrain

Chapitre 6 : Etude Quantitative

Validation des construits, tests des hypothèses résultats et discussion : recommandations managériales, limites et perspectives

Les études préliminaires (analyse du discours managérial et étude des avis Internet de clients LEGO) et l'étude de la littérature nous ont permis de mettre en avant les enjeux liés à l'expérience de marque en magasin, pour l'entreprise et pour les consommateurs.

Cette démarche exploratoire est constituée de deux études qualitatives : dans la première, nous écouterons des managers ayant ouvert des boutiques de marque pour tenter de comprendre les principaux leviers de la production d'expérience de qualité en magasin ainsi que les objectifs des magasins en propre pour la marque et en termes de création de valeur pour leurs consommateurs.

L'expérience proposée en magasin de marque est « libre » (vs les contraintes liées aux distributeurs) et maîtrisée. Elle est « voulue » par l'entreprise. Nous pourrions ainsi comprendre ce qu'est une expérience « authentiquement de la marque », une « pure expérience de marque » en point de vente mais aussi quelle valeur les marque veulent créer pour le consommateur, via l'expérience en point de vente.

Dans la seconde étude qualitative, nous écouterons des consommateurs parler de leur expérience de marque dans les points de vente de différents canaux. Cette étude nous permettra de comprendre ce que les consommateurs recherchent dans leurs expériences en magasin, leurs attentes expérientielles et la valeur attendue et de recenser les caractéristiques perçues de chaque canal et les attributs d'une expérience de qualité.

La démarche est de nature exploratoire et vise à conforter, approfondir et préciser les pistes issues des constats managériaux, des études documentaires et de la littérature. Nous confronterons ces deux études et, avec l'éclairage des apports de la revue de littérature, nous élaborerons un modèle de recherche et en définirons les variables clés, leurs relations. Au-delà des hypothèses, ces données qualitatives nous aideront à rédiger des items pour une échelle de mesure de la qualité de l'expérience de marque en magasin.

SECTION 1 - Etude exploratoire côté entreprise : entretiens qualitatifs auprès de responsables de marques

1. Présentation de l'étude

L'étude documentaire nous a permis une première exploration du *retail* de marque par l'observation et nous donne des « pistes » de réflexion concernant ses objectifs. Cette étude qualitative a pour vocation d'éclairer davantage le phénomène et ses enjeux pour être en mesure de formuler des hypothèses de recherche.

Ce terrain a été mené entre mai et août 2018.

1.1. Objectifs de l'étude

L'étude vise à comprendre ce qu'est une expérience « authentiquement de la marque » en point de vente et quelle valeur les marques veulent créer pour le consommateur par leur expérience en point de vente. Nous voulons définir quelles sont, pour les marques, les dimensions expérientielles et les leviers clés dans la production d'expérience en point de vente. Nous voulons également explorer du côté des enjeux pour les managers de l'expérience en magasin de marque et appréhender la « nature » de l'expérience de marque authentique.

Interroger des responsables de marque ayant choisi d'ouvrir des magasins en propre nous permettra de comprendre les motivations de l'ouverture de points de vente en propre par les marques industrielles, de recenser leurs objectifs lorsqu'elles décident de devenir distributeurs et d'identifier les raisons de cette stratégie.

Pour interroger ces experts, nous avons choisi une méthodologie par entretiens individuels. Nous avons sélectionné des personnes qui, par leurs fonctions et leurs expériences, disposent d'une expertise pour mieux appréhender le sujet et les éléments importants à prendre en considération.

1.2. La cible/les répondants

Les répondants ayant demandé l'anonymat, nous ne citerons ni leurs noms ni leurs entreprises. Nous avons interrogé huit professionnels aux fonctions marketing ou commerciales liées à la distribution ou à l'expérience de marque : directeurs marketing, responsable *flagship*, directeurs commerciaux, responsable du développement commercial, client insights manager.

Dans le but de varier les contextes, nous avons choisi des marques de secteurs d'activité différents : cosmétiques, agroalimentaire, joaillerie, équipementier cycliste et ayant des problématiques *retail* différentes. Nous désignerons ces marques sous les appellations M1, M2, M3, M4, M5, M6 et M7. Il s'agit de marques historiquement distribuées dans un réseau externalisé et ayant créé des boutiques de marque, sauf pour M1, marque exclusivement distribuée dans son propre réseau de boutiques intégrées et M6, marque dont la boutique est le modèle de distribution historique mais aujourd'hui distribuée dans un réseau externalisé et ayant ouvert une boutique en son nom propre.

Code marque	Secteur d'activité	Profil répondant
M1	Agroalimentaire	Directrice Marketing
M2	Parfums et cosmétiques de luxe	Responsable Flagships
M3	Parfums et cosmétiques de luxe	Business Development Manager, Marketing Global
M4	Equipement de sport	Directeur Marketing
M5	Parfums et cosmétiques de luxe	Directeur Commercial France
M6	Joaillerie	Client Insights Manager
M7	Agroalimentaire	Directeur Marketing
M8	Agroalimentaire	Responsable Marketing

1.3. Analyses

Les entretiens, individuels semi-directifs /semi-structurés, ont été conduits en face à face ou par téléphone et ont duré de 1h30 à 2h.

Après avoir brièvement introduit le sujet, nous avons laissé les interrogés s'exprimer librement sur la ou les boutique(s) de leur marque. La plupart des interrogés ont été acteur du projet de création de boutique de leur marque. Au fur et à mesure de leur discours, si les interrogés sont passés librement d'un thème à un autre, aucun recentrage n'a été fait pour les laisser suivre le cours de leur pensée. Les interrogés sont donc restés libres de leur discours. L'objectif était de laisser les individus expliciter la stratégie et les objectifs de leur entreprise.

Puis, quand les informations à éclaircir n'avaient pas été abordées par les interrogés spontanément par eux-mêmes dans cette première partie « libre » de l'entretien, nous les avons davantage guidés à travers quelques questions dans le but d'arriver à des validations/infirmations. Le but était de les laisser s'exprimer librement mais également de s'assurer qu'ils aborderaient tous les thèmes que nous voulions évoquer car certaines « pistes » issues de l'étude documentaire, de la littérature managériale devaient être validées ou éclaircies (voir le guide d'entretien en Annexe 2).

1.3.1. Méthodologie suivie

Nous avons exploité les huit entretiens réalisés en face à face, selon une méthode empirique, en suivant une analyse horizontale de contenu et en identifiant les thèmes et les sous-thèmes de l'interview (Miles et Huberman, 2003). Nous avons procédé à des analyses thématiques de contenu (cooccurrences de thèmes, de concepts) et à des analyses lexicales (cooccurrences de mots, comparaisons de discours). Pour cela, nous avons réalisé les analyses de manière manuelle, en utilisant Word et Excel.

Notre analyse empirique a suivi une procédure en plusieurs stades (Andreani et Conchon, 2005) :

- un stade analytique : étude en profondeur des thèmes ;
- un stade synthétique : mise en évidence des idées centrales et des sous-catégories ;
- un stade explicatif : recherche des facteurs d'explication.

Les interviews ont été enregistrées puis retranscrites. Nous avons analysé le discours et le langage, le vocabulaire utilisé, les idées et leurs associations.

Les mots ont été comptés pour mettre en avant leur occurrence. Le verbatim obtenu par écrit a été découpé en le raccrochant à chaque question du guide d'entretien puis dans un autre fichier par thème et sous-thème. Les thèmes sont les catégories d'analyse qui ont été définies à partir des objectifs de l'étude. Les sous-thèmes sont les catégories d'analyse issues du verbatim et de l'occurrence des mots. Chaque thème et sous-thème a été codifié. Ils regroupent l'ensemble des propos tenus par les interviewés.

Les thèmes sont : la distribution, le *retail* de marque, l'expérience.

Les sous-thèmes qui sont apparus sont : relation, image, parcours client, émotion, amour, données clients, service, relation distributeurs, vendeur.

Des décomptes ont été faits sur le total des interviews et nous avons également regardé l'absence d'une idée, son intensité, la présence d'autres thèmes associés.

1.3.2. Analyse de la récurrence des mots

Outre « expérience » et « marque », les mots qui reviennent le plus dans les verbatims sont : « émotions », « fidélisation », « contrôler/indépendance », « service », « data client / CRM », « vendeur », « image », « relation », « bouche-à-oreille », « histoire ».

Il s'agit là d'une comptabilisation des occurrences sans analyse thématique ou rapprochement sémantique entre les mots (voir Annexe 3, tableau des mots récurrents, classés par sous-thème).

Les mots qui reviennent le plus dans le discours des marques concernant leurs distributeurs sont : « *contrôle* », « *maitrise* », « *indépendance* », « *dépendance* ».

- Thème 2 : le magasin de marque : l'image et le lien.

Du discours émergent les raisons et objectifs de l'ouverture de ces boutiques, et l'idée d'articulation avec les autres canaux (évoquée de façon peu appuyée). Si les répondants s'accordent pour qualifier le *retail* de marque « *d'issue incontournable* », les objectifs poursuivis diffèrent : « *la boutique est à la fois un lieu d'accélération de business et à la fois un lieu d'image, d'émotion, de lien* » (M1), « *de relation et de notoriété* » (M4).

In fine, l'objectif est le business mais les moyens diffèrent : image et lien.

- La marque
- L'image
- La relation, le contact direct, les émotions

La boutique est le lieu de génération de transaction et des émotions. On retrouve l'idée d'être face au consommateur.

- La donnée client pour une « relation client personnalisée ».
- Les autres critères de performance.
- Articulation entre la boutique et le reste de la distribution.

- Thème 3 : l'expérience : définition de l'expérience de marque créatrice de valeur.

- L'expérience est primordiale.
- Comment doit être l'expérience ? « Exceptionnelle », « unique » et « émotionnelle ».

Une expérience « réussie » / « de valeur » doit être « *forte* » et « *mémorable* ».

L'expérience de marque en magasin doit être unique, d'exception et émotionnelle.

Les interrogés parlent d'excellence, d'émotions, de service.

- Objectif de l'expérience en boutique.

1.3.4. Retranscription des mots par sous-thèmes

L'analyse de la récurrence des mots (comptabilisation, voir nuage de mots ci-dessus) et l'analyse du discours nous permettent de dégager des sous-thèmes (voir Tableau du découpage des verbatims par sous-thème en Annexe 5).

- Contrôle/indépendance, que ce soit la maîtrise de la relation, de la donnée, de l'image ou de l'expérience.
- Image
- Relation
- Amour : Les mots empruntés au vocabulaire amoureux sont nombreux dans les discours des interrogés.
- Vie
- Data

Les autres critères de performance ne sont pas cités spontanément, même si ce qu'on vise *in fine* est la transaction, le chiffre d'affaires (objectif ultime mais finalement peu cités et jamais spontanément, à l'exception de M1), éventuellement la satisfaction client mais qui n'est jamais évoquée en ces termes (plutôt « bonheur » que satisfaction ou à travers les adjectifs « content », « heureux »).

- Service
- Exception
- Personnalisation
- Rôle du vendeur
- Emotion : pour l'image ou pour la relation. L'expérience de marque doit générer des « émotions ».

Parmi ces émotions, on trouve le bonheur, la fierté, le plaisir, mais aussi la surprise. En comparaison, la satisfaction est à peine citée : « *satisfaction* », « *attentes clients* ».

- L'histoire dans le sens de récit, d'historique, de relation.

2. Principaux objectifs d'un magasin de marque du point de vue des entreprises

Les verbatims suivants résument le rôle du magasin de marque.

« *La boutique, c'est une alternative pour être indépendants, un terrain d'échanges et d'expériences de marque importante pour la consommatrice* » (M5).
« *Les plus de la boutique ? On vend plus cher (Internet ne remplacera jamais un bon vendeur). On met en valeur la marque (image). Et la connaissance conso/data client (histoire conso)* » (M4).
« *Des flagships avec une problématique d'image ou alors des réseaux de points de vente pour squeezer la distribution* » (M5).

Les interrogés s'accordent pour dire que les magasins de marque est devenu incontournable dans le « *monde ultra concurrentiel* » (M1) dans lequel leurs marques évoluent et que retrouver son indépendance vis-à-vis de la distribution est une nécessité, relativement à la relation directe avec le client mais surtout pour maîtriser leur propre expérience de marque en point de vente. Les objectifs du magasin de marque varient d'un interrogé à l'autre et se juxtaposent pour certaines marques.

L'analyse du discours à travers une étude en profondeur des sous-catégories puis la synthèse mettent en évidence des idées centrales et nous permettent de trouver des facteurs débouchant sur une typologie de magasins de marque.

Les enjeux sont de « *maîtriser, se réapproprier l'expérience pour construire la marque* » (M5). « *La boutique est à la fois un lieu d'accélération de business et à la fois un lieu d'image, d'émotion, de lien* » (M1), « *de relation et de notoriété* » (M4) :

- Être en mesure de proposer sa propre expérience de marque (2.1).
- Pour construire la marque, son image et sa visibilité (2.2).
- Pour construire la relation à la marque via ce contact direct (notamment en se réappropriant les données clients collectées en magasin) (2.3).

Dans tous les cas, favoriser l'achat/le réachat : par le travail de la notoriété et de l'image et/ou par la construction d'une relation à long terme « *cruciale dans un monde hyperconcurrentiel* » (M1) et basée sur un attachement fort à la marque (champ lexical de l'amour).

Les émotions apparaissent comme les leviers essentiels de l'expérience de marque dans ces points de vente.

2.1. Offrir une expérience propre à la marque en magasin

L'expérience en magasin est primordiale : « Avec l'arrivée de concepts de marque, l'expérience retail doit être forte, plus importante que les produits eux-mêmes » (M3). Elle sert à construire la marque : « avant, on faisait du marketing produit : tout produit exprimait la marque, la communication aussi. Aujourd'hui, l'expérience est un facteur clé. Le lien avec les consommateurs est construit de produits, d'image mais aussi d'expérience » (M3).

« Le client vient découvrir des produits mais on ne peut pas se passer de lui faire vivre une expérience. C'est incontournable par rapport à il y a quelques années en arrière. C'était déjà traité mais pas affiché comme une priorité : c'est le cas aujourd'hui » (M3).

« L'expérience d'achat est cruciale. C'est le climax de l'interaction entre la marque et le client » (M6). « L'achat est la concrétisation, l'apothéose, c'est un moment très particulier dans la vie du client » (M6).

2.1.1. Complexité d'une production expérientielle propre à la marque

Les verbatims suivants ressortent de tous les discours :

« Amalgame distributeur marque », « émerger », « expérience consistante », « perception de la marque », « marque distributeur », « marque enseigne ».

Ce qui ressort des discours c'est que, chez leurs distributeurs, les marques sont limitées dans leur production d'expérience en magasin. « Le consommateur arrive sur notre marque via BAO ou autre. Il est conquis par l'univers de la marque. Ça doit continuer en magasin et chez les détaillants ça n'est pas le cas » (M4).

Il est difficile de faire vivre une expérience de marque chez un distributeur « multimarque » et les interrogés évoquent la volonté de « maîtriser » sa distribution.

Cette difficulté de faire vivre une expérience de marque dans le cadre d'une distribution externalisée est d'autant plus grande quand le distributeur vend de nombreuses marques, dont les siennes. « Aujourd'hui, M5 a pris cette décision car c'est incontournable. Notre 1er distributeur a changé de stratégie et ne met plus en avant les marques haut de gamme mais leurs marques exclusives. L'enseigne est gérée comme une marque ».

Faire vivre une expérience de marque dans ce cadre est « un challenge » (M2). « Il est difficile de fabriquer, de nourrir et de maîtriser la production d'expérience de marque selon leurs

objectifs stratégiques chez un distributeur indépendant » (M3). « Cela nécessite de gros investissements et de l'espace suffisant en boutique, ce qui s'avère difficile chez un distributeur multimarque avec 5 à 10-15 marques dans un espace réduit ». « Aujourd'hui, l'expérience de marque chez un détaillant n'existe pas » (M4). « Physiquement, il y a de moins en moins de place pour les marques sélectives » (M5).

2.1.2. La relation au distributeur est centrale mais pas suffisante

En conséquence, la relation avec les revendeurs s'avère cruciale pour que la marque soit mise en avant (M2, M3), pour qu'ils aident à véhiculer l'image de chaque marque distribuée.

« Cela passe par des formations pour véhiculer l'ADN et le discours à mettre en avant » (M3), par l'organisation d'« événements qui peuvent être reconduits en fonction des lieux pour valoriser le revendeur (temps forts, événements, challenges récompense, etc.) » (M3). « Pour le multi-marque, c'est plus compliqué car c'est dans les mains du revendeur » (M3).

Il faut *« gagner la conviction »* des revendeurs multimarques (M2) mais *« on ne peut pas toujours être dans les priorités »* (M2), *« il est difficile de s'insérer dans leurs stratégies »*. *« On peut avoir recours à des ambassadrices mais attention à fiter avec l'ADN de la maison »* (M3).

Il faut donc beaucoup de relationnel et d'investissement (M3). Malgré tout, *« le discours produit de la maison devient déstructuré et moins formaté/maitrisé »* (M3). *« Le retail de marque est l'issue indispensable »* (M5).

2.1.3. « La philosophie, c'est l'indépendance, le contrôle, la maîtrise. Ne pas être victime, dépendant » (M5)

Les marques reconnaissent être *« dépendantes »* de leur distributeur concernant tout ce qui se passe en magasin : expérience offerte, relation client, image.

« On ne peut pas rester à la traîne et à la merci d'une enseigne qui fait ce qu'elle veut » (M5). *« Le maître mot est indépendance. Ne pas rester tributaire des distributeurs. C'est très tendu avec la distribution, on en arrive à des niveaux similaires au mass »* (M5). *« On fait ce qu'on veut, on est chez nous »* (M5). *« C'est le revendeur qui a l'interaction avec le client final. D'où*

la volonté de se développer en boutique pour contrôler la relation et la donnée client (CRM plus flou en multimarques, données appartiennent aux PDV) » (M3).

Et même : « *ras le bol de la distribution* » (M5).

Il y a donc une « *volonté de prendre en main le réseau : maîtrise de son réseau* » (M4) car la « *maitrise* » et le « *contrôle* » de l'expérience marque proposée en magasin sont essentiels. Pour être en mesure de proposer une expérience marque de qualité sur les lieux de vente, les marques doivent regagner leur « *indépendance* ». « *Nous avons intérêt à prendre notre indépendance même si c'est très onéreux (le PNL est évidemment très différent* » (M5). « *Une des marques de notre portefeuille a fermé tous ses points de vente multi-marques et ouvert des boutiques pour contrôler l'expérience et être sûre que l'expérience sera celle voulue par la marque* » (M3). Le recours aux magasins de marques semble incontournable. « *Contrôle total de la chaîne de valeur : 0 intermédiaire de l'agriculteur au client* » (M1). « *Oui c'est indispensable pour pérenniser une marque sur le long terme. Dans un retail en propre, nous sommes maîtres de notre image, des messages à faire passer, de la communication avec les clients. Tu maîtrises ton sujet* » (M5).

Quels sont les enjeux cités : liés à l'image, à la visibilité et à la relation ?

2.2. Objectifs du magasin de marque en termes de capital marque

« *Construire la marque* », « *identité de la marque* », « *révéler la marque* », « *pérenniser la marque sur le long terme* », « *univers de la marque* ».

Dans sa propre boutique, la marque va pouvoir proposer sa propre expérience contribuant à construire et à nourrir son image, sa notoriété, sa visibilité.

2.2.1. « La boutique c'est de l'image » (M4)

L'enjeu pour les marques est de se réapproprier l'expérience d'achat de la marque car elle est source d'image. Et « *il est plus facile de dégrader son image que de la construire* » (M5).

Une image choisie et construite stratégiquement par l'entreprise, ce qui est très complexe à réaliser via une expérience dans un point de vente du réseau de distributeurs « externalisés » qu'on ne peut contrôler. On retrouve les constats managériaux issus de la revue de presse ainsi que les conclusions issues de la littérature. « *La boutique fait partie de l'ensemble du dispositif*

des marques, elle rentre dans le mix marketing et dans le capital marque » (M7). « La boutique est dans le mix marketing » (M5). « La boutique répond à un objectif d'image, notamment la boutique flagship. Mais aussi de faire du business, pas de cracher du profit mais être à l'équilibre pour déployer le modèle » (M7). « Certains flagships ne sont pas au rendez-vous côté chiffre d'affaires, rentabilité/m2, rentabilité/vendeur, trafic et taux de conversion mais en termes d'« image ». Donc même si le loyer est exorbitant, c'est un lieu important, de passage notamment et d'image » (M3).

Pour servir cet objectif et nourrir l'image, la boutique, en tant qu'élément du mix, doit incarner la marque et exprimer ses contenus (*brand content*). « Elle doit révéler le mieux possible la marque » (M1). Être le lieu de son *storytelling*, déployer les codes de la marque, véhiculer son identité visuelle notamment via le merchandising mais aussi par le marketing informationnel. Le magasin de marque est pensé comme le musée de la marque, son ambassade. Le personnel devient ambassadeur. C'est le lieu du récit d'histoire, celle de la marque, reflétant et construisant son image. La marque M1 est une entreprise plutôt éthique (les fournisseurs sont des agriculteurs responsables, l'entreprise est neutre en carbone) mais elle souffrait pourtant d'une image inverse. Et cette image était difficile à faire évoluer. « Il y avait un problème de compréhension, dans les boutiques on est dans du marketing de preuve, horizontal ; de l'échange d'informations et, avec cette expérience de preuves concrètes on a pu faire bouger des items de marque qu'on n'avait jamais réussi à faire bouger », « la boutique est un lieu de vente où on fait le max de chiffre d'affaires et où on raconte l'histoire de la marque et de l'entreprise » (M1). C'est à la fois un lieu de vente et le lieu de l'expression des valeurs de la marque. « Donc on va chercher à faire circuler le plus possible dans les boutiques ».

2.2.2. « On gagne en notoriété » (M4)

Ensuite, pour accroître la notoriété et donner de la visibilité, les responsables comptent sur la communication faite via les remontées presse et par les clients eux-mêmes qui vont raconter ce qu'ils ont vécu en magasin (partage, récit). « L'expérience en boutique est l'expérience ultime dont les gens vont parler en bouche-à-oreille ou qui va permettre d'avoir des retombées presse » (M5). « La boutique est là pour faire du buzz » (M5).

Et la marque veut profiter des moyens de communication mondialisés, et notamment des réseaux sociaux, pour véhiculer cette communication faite via la boutique. Les vecteurs sont les retombées espérées : presse, le « bouche-à-oreille ».

Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont incontournables et internationaux et constituent un relais de médiatisation puissant et unique au regard des possibilités antérieures. Dans ce contexte, il est rentable de travailler la boutique dans le mix marketing dans la mesure où les réseaux sociaux et l'internationalisation donnent de l'ampleur à la communication. Cette efficacité supérieure, en termes de communication et d'image, justifie un tel investissement (« *on ne vise pas le profit mais juste être à l'équilibre pour que le modèle soit déployé* »). « *Aujourd'hui, on a la possibilité de travailler la boutique dans le mix car les réseaux sociaux/internationalisation donnent de l'ampleur, donc de l'efficacité en termes de communication et d'image qui justifie un tel investissement. Le buzz, le bouche-à-oreille international c'est un relais de médiatisation plus important aujourd'hui* » (M5).

La marque M7 explique que leur boutique a été ouverte en ciblant les touristes. « *Nous avons choisi la Madeleine pour notre boutique car on savait que les bus de touristes asiatiques passaient là* ». « *Le touriste repart ensuite dans son pays et parle de son expérience dans « l'ambassade » de la marque. Il rachète dans la distribution locale. Le bouche-à-oreille fonctionne. Et sur le marché français il y a les retombées presse* ». « *Ils vont raconter dans leur pays l'expérience premium vécue en France. Et ils vont retrouver la marque dans le réseau de distribution domestique* » (M5).

Et l'enjeu lié à l'image touche les consommateurs, la presse mais également les distributeurs « *Il y a un fort intérêt des boutiques de marques en termes d'image, d'un point de vue corporate, pour le consommateur mais aussi pour les pairs et les autorités* » (M7).

Lorsque l'entreprise M7 a été rachetée, l'option choisie a été une stratégie à deux marques : une marque grand public et une marque haut de gamme à déployer à l'international qui représentait un relais de croissance important. « *L'international, c'est de la croissance pour une marque, donc il fallait aller chercher l'international* » (M7). Il fallait positionner la M7 en marque haut de gamme « *dans la publicité, les packs, et toute l'image à l'international* ». Les deux cibles d'image étaient donc les consommateurs des pays visés mais aussi les distributeurs de ces pays, « *le but étant d'attirer les bons distributeurs, des distributeurs haut de gamme* ».

Pour espérer les retombées presse et les récits des consommateurs, la boutique doit créer des événements, proposer une expérience événementielle qui sera relayée par la presse et que le consommateur aura envie de partager. L'expérience ordinaire est moins relayée et l'expérience proposée par les marques doit être forte et inoubliable : « *à part* » et « *unique* », *i.e.*, « nulle part ailleurs, authentique, exceptionnelle, émotionnelle. Pour « *faire parler* », l'expérience doit être attractive et événementielle. L'expérience en magasin « désirable » est une promesse d'émotions : elle promet une valeur, attendue par le consommateur.

L'expérience de marque offerte en magasin vise à susciter des émotions, principalement à rendre le client « *heureux* » et « *fier* » d'avoir vécu cette expérience, suffisamment pour la raconter. La marque doit donc « fabriquer » de quoi « susciter » de l'émotion. Selon les interrogés, plus ces émotions sont fortes, plus le consommateur va partager l'expérience vécue. « *On fait vivre une expérience pour que le consommateur soit content, fier et en reparle. Qu'il soit fier de vivre ça alors que les autres ne vivent pas ça, qu'il le raconte par bouche-à-oreille* » (M5).

Ces récits (presse ou clients), ces promesses jouent sur l'image et la notoriété, sur la visibilité et donnent aux consommateurs l'envie de se rendre dans le magasin. Cela génère de nouvelles transactions et permet en outre à la marque de « capter » les données clients.

Dans l'analyse du discours, les magasins de marque apparaissent comme un moyen d'attirer les clients pour capter leurs données « *c'est le nerf de la guerre aujourd'hui* » (M4). Pour les récupérer, il faut attirer, créer de l'afflux en magasin, par les événements créés et médiatisés ou relayés. Les précieuses informations clients seront utiles au marketing relationnel.

2.3. Objectifs en termes de capital client

La boutique est le lieu de génération de transaction et des émotions. C'est « *l'ambassade de l'entreprise* ». « *On peut y construire une relation qui nourrit l'attachement, la fidélisation, cruciale dans un monde hyperconcurrentiel* » (M1).

2.3.1. « La boutique est le climax de l'interaction entre le consommateur et la marque » (M1)

C'est le lieu du contact direct avec le client, un contact direct au cœur de la marque : « être face au client » (M1), « se réappropriier la relation consommateurs », « maîtriser la relation consommateur » (M4). « En multimarque, on n'a pas de relation directe au consommateur » (M4).

Pour les marques, l'enjeu de réappropriier l'expérience d'achat et de proposer sa propre expérience en magasin est de construire la relation. Dans son propre point de vente, la marque est en contact direct avec son consommateur et peut envisager une relation personnalisée avec un individu qu'elle « connaît ». « On connaît mieux notre consommateur » (M5).

Ce lieu unique de la marque est idéal pour construire et nourrir la relation la plus étroite possible : « l'expérience d'achat de la marque nourrissant la relation, il est nécessaire de se la réapproprier et de la maîtriser » (M6).

2.3.2. « L'enjeu est la maîtrise de la donnée client » (M2) : au cœur du marketing relationnel

« Le magasin de marque nous permet d'aller un cran plus haut en termes de CRM. Même si la distribution nous donne déjà des informations, on va plus loin » (M4). « Appréhender le consommateur, aujourd'hui on n'y arrive pas » (M4).

Dans le magasin de marque, l'utilisation des données clients (l'histoire - historique du client) contribue à l'efficacité du CRM pour une relation personnalisée et durable. « 98% des ventes sont identifiées en CRM data depuis le début de l'histoire à la marque. On a une base de données propre, un taux de compte passant faible » (M1). « On a la volonté d'avoir plus de data sur le consommateur et savoir ce qui se passe. On ne sait pas ce que fait le consommateur une fois qu'il sort du site Internet (est-ce qu'il achète ce qu'il a regardé ?) et avec un détaillant impossible de suivre. Avec la boutique on arrive à suivre, à fidéliser » (M4). « Si une consommatrice consulte une page, on peut croiser avec les informations en boutique, etc. et être encore plus personnalisé car on connaît mieux la consommatrice » (M6).

Les consommateurs y passent pour « voir », « visiter » et, par différents moyens imaginés par les marques, laissent leur email, des informations dont la marque sera propriétaire, contrairement aux données clients laissées chez les distributeurs : adresse email pour envoyer

une photo prise ou la configuration d'un produit personnalisé, etc. « *Il y a des bornes digitales pour présélectionner si le vendeur n'est pas dispo (borne type profiler). Le but est de récupérer de la data (envoi fiche produit sur son email)* » (M4).

2.3.3. « Une relation à vie » (M1, M2, M5, M6)

« *La fidélité, ça ne s'explique pas. C'est multifactoriel et ça évolue dans le temps. Donc c'est une somme, c'est la subtilité de la balance des items qui sont pondérés dans chaque individu par des choses différentes* » (M1).

Donc, il faut connaître chaque client et construire une « *relation à vie* », personnalisée. Faire revenir (les interrogés parlent de « *taux de retour* », de « *taux réachat* »), tout déployer pour que le consommateur continue le parcours avec la marque, le plus longtemps possible.

C'est la fidélité qui est recherchée et non pas un achat « *one shot* » (M3). Cette fidélité, les interrogés l'expriment d'ailleurs par d'autres mots. Ils lui préfèrent des mots plus forts et plus aspirationnels : « *relation à vie* », « *partenaires de vie* », « *lien à vie* ». Une « *relation pérenne qui doit s'installer et se créer à travers tous les points de contact dans différents moments de vie du client (...), on parle de moins en moins de fidélité : on parle plus de lien mais pas d'exclusivité* » (M1).

L'objectif est de faire de leur marque un « *partenaire de vie* » pour le client. *In fine* d'accroître le chiffre d'affaires sur le temps terme (valeur à vie du client). « *Le but ultime est de construire un lien pour revenir, continuer le parcours avec la marque* » (M2). « *Autre objectif : être capable de fédérer une communauté M4* ».

Pour servir ces objectifs relationnels, les responsables doivent susciter, accroître et renouveler « *la désirabilité de la marque* » (M2, M6), « *renouveler pour continuer d'attirer et de plaire* » (M5) en jouant sur l'expérience en magasin : « *il faut régulièrement les faire venir dans les boutiques de la marque. Pour ça il faut leur donner envie, donc créer des expériences, des moments pour les faire se déplacer* » (M3).

Unanimement, les marques n'hésitent pas à s'engouffrer dans le champ lexical de la relation amoureuse : attirer, désirer, désirable, amour, partenaire à vie.

Dans les discours, l'expérience en magasin de marque doit être émotionnelle et d'exception suscitant plaisir et bonheur. « *Pour créer du lien, être touché, il faut de l'émotion. Un lien émotionnel fort est important pour favoriser l'attachement. La fidélisation passe donc par l'attachement et par l'émotion* » (M3).

Les interrogés mettent l'émotion au cœur du sujet et décrivent le cercle vertueux « émotions/transaction » : « *il faut faire venir en boutique pour les recharger émotionnellement, puis il y aura transaction même si cela se passe ailleurs dans le réseau - potentiellement en magasin multimarque ou sur Internet* » (M1).

L'expérience de marque en boutique doit « *rendre les clients satisfaits/contents/heureux* » (M1, M2, M3, M5, M6). « *On rend les clients heureux pour qu'ils soient fidèles* ».

Heureux d'une expérience unique, c'est-à-dire ne pouvant être vécue « *nulle part ailleurs* » et « *personnalisée* », adressée de manière personnelle. Parce qu'on connaît le consommateur et son « *histoire* », on va pouvoir lui proposer une expérience « *sur-mesure* » (production expérientielle et servicielle personnalisée). Heureux d'un moment particulier, en phase avec l'identité de la marque. Le *storytelling* joue autant que le *client telling*, la marque prend en compte les attentes des clients en termes d'expérience à vivre en magasin.

Pour les responsables interrogés, le contact physique avec la marque favorise les émotions. Ils mettent en avant le rôle des ambassadeurs incarnant la marque dans ces points de vente emblématiques. Le contact physique avec la marque, les moments d'émotions avec la marque « *créent un lien fort* », « *donnent envie de revenir* », « *donnent envie d'acheter* » (M1, M2, M3, M5, M6).

L'expérience sert à « *construire la marque, sa désirabilité, son image, la relation la plus étroite possible. On va avoir de plus en plus d'infos qui vont être réutilisées en CRM* » (M2). Elle permet d'établir « *quelque chose de spécifique, de constructeur au niveau relationnel* » (M2).

2.4. L'expérience de marque en magasin : qualité et valeur

« *On veut que la consommatrice soit heureuse donc l'expérience de la marque doit être bonne* » (M7).

Qu'est-ce qu'une expérience de marque en magasin de qualité ? Quelle valeur les marques veulent-elles créer pour le consommateur ? Les responsables de marque interrogés parlent d'exception, de service d'excellence et d'émotions (« *de toutes façons, il y a forcément de l'émotion* », M3).

L'expérience de marque en point de vente doit être « *exceptionnelle* », « *unique* » et « *émotionnelle* ». « *Il y a un aspect hédonique, identitaire. On veut faire du « raffiné », du haut de gamme, une expérience de découverte* » (M5). Il faut se « *renouveler pour continuer d'attirer et de plaire : le client veut dire qu'il a vécu une expérience unique que les autres clients n'ont pas vécue (Apple s'est banalisé)* » (M5). L'expérience de marque en magasin, ce sont des moments particuliers (« *forts* »), mémorables (« *inoubliables* ») : c'est l'expérience ultime, d'exception (singulière, « *unique* »).

Cela passe par les émotions, un service premium et personnalisé et une dimension expérientielle unique. Le rôle du vendeur est central.

2.4.1. Dimension expérientielle

« *L'expérience en boutique est l'expérience ultime dont les gens vont parler en BAO* » (M5). « *Cette expérience d'achat doit avoir un effet « waouh » sur un temps court (30-60 min d'achat)* » (M3).

Pour cela, les marques doivent solliciter tous les sens : « *tous les sens doivent être sollicités. Tout doit véhiculer l'ADN de la maison. Surtout la relation vendeur, qui doit être forte et personnalisée* » (M6). « *Tous les sens doivent être attisés en boutique : ça passe par les lumières, les odeurs, etc.* » (M4).

Les leviers sont multiples : « *les vendeurs avec leurs tenues, le respect de la charte image propre à chaque maison, le merchandising, le parcours client en boutique c'est-à-dire la facilité qu'on peut avoir à déambuler dans la boutique entre les nouveautés, les catégories de produits, l'histoire de la maison, le storytelling car les clients sont de plus en plus friands d'anecdotes pour en reparler à leurs pairs pour se valoriser* » (M3).

2.4.2. Dimension servicielle

La dimension servicielle est exacerbée. Le service est premium et personnalisé.

L'expérience doit assurer « *une prise en charge et une orientation expérientielle et servicielle forte* » (M2). « *On n'est pas sur du service standard, il faut créer une relation spécifique pour fidéliser le client* » (M3). « *L'expérience doit avoir une « dimension émotionnelle forte ». Cela doit être « un moment inoubliable. Le client doit se sentir unique. Tous ses besoins doivent être adressés de manière personnelle. Et le client doit retenir quelque chose d'exceptionnel et de mémorable. Cela passe par les codes, la communication, le merchandising et une relation client/conseiller de vente* » (M2).

2.4.3. Rôle du vendeur

Le vendeur est au cœur de l'expérience de qualité, « *expérience où on a à la fois les standards de services propres à chaque maison qui sont délivrés, plus une personnalisation qui passe par une compréhension du client et ça va dépendre du vendeur : c'est sa capacité d'empathie et le lien tangible émotionnel fort qui vont faire la différence* » (M3). Il va « *véhiculer par le story telling, les anecdotes, les histoires, les symboliques* ». Il doit avoir « *la capacité de comprendre ce que recherche le client et d'activer ce qu'il faut (...) puis suivre la relation.* » (M3).

Le rôle du vendeur est multiple et central et les mots pour le décrire sont nombreux :

« *Accueil* », « *poste-vente* », « *service après-vente* », « *expertise* », « *relation vendeur forte et personnalisée* », le vendeur doit « *comprendre* », « *accompagner la cliente* », « *méthodes de vente* », « *techniques de vente* », « *qualité du conseil* », « *personnel de marque* », « *rigueur* », « *savoir-faire* », « *savoir-être* », « *empathie* ».

« *Personnalisation* », « *s'ajuster* », « *comprendre le client* », « *compréhension* » « *personal shopper* », « *relation personnalisée* », « *empathie* », « *expérience personnalisée* ».

3. Conclusions

L'enjeu majeur pour les responsables marketing réside dans leur capacité à contrôler l'expérience en magasin participant à la construction de la marque (capital marque et/ou capital

client selon les objectifs poursuivis). Le sujet de la qualité de l'expérience délivrée apparaît donc en filigrane et semble être intimement lié à sa capacité à refléter et matérialiser fidèlement la marque (justesse, conformité).

3.1. Typologie de boutiques de marques en fonction des objectifs poursuivis

Enjeux	Capital marque	Capital client
	Boutique = fait partie de l'ensemble du dispositif des marques, elle rentre dans le mix marketing et dans le capital marque.	Boutique = climax de l'interaction consommateur-marque, contact direct avec le client au cœur de la marque.
Stratégies	<ul style="list-style-type: none"> - utiliser cet élément du mix pour construire, nourrir l'image de la marque, se réappropriier l'expérience d'achat de la marque car elle est source d'image. - profiter des moyens de communication et des réseaux sociaux mondialisés pour véhiculer la communication faite via la boutique (expérience dont le consommateur va parler) => partage/récit	<ul style="list-style-type: none"> - utiliser ce lieu unique et idéal de la marque pour construire et nourrir la relation la plus étroite : l'expérience d'achat de la marque nourrissant la relation, il est nécessaire de se la réappropriier et de la maîtriser - profiter du contact direct avec le consommateur pour récupérer les données client (histoire client) et l'utiliser pour une relation personnalisée durable
Objectifs	Notoriété Image	« <i>Relation à vie</i> », faire revenir (taux retour, taux réachat), que le consommateur continue le parcours avec la marque
Leviers	Retombées presse, bouche-à-oreille, réseaux sociaux internationaux = relais de médiatisation plus importants aujourd'hui. Il est donc possible aujourd'hui de travailler la boutique dans le mix car les réseaux sociaux et l'internationalisation donnent plus d'ampleur et donc d'efficacité à la communication qui justifie un tel investissement.	Cercle vertueux : émotions → transaction Donc susciter des moments d'émotions avec la marque
Actions en magasin	Incarner le <i>storytelling</i> de la marque (codes marque, valeurs, identité visuelle) + marketing informationnel dans la boutique (musée, ambassade de la marque) => histoire de la marque Proposer une expérience forte et inoubliable : singulière, unique <i>i.e.</i> « <i>comme nulle part ailleurs</i> », qui rend le client suffisamment heureux (émotions) d'avoir vécu l'expérience pour la partager => histoire racontée	Rendre les clients satisfaits/contents/heureux : <ul style="list-style-type: none"> - d'une expérience unique adressée de manière personnelle - d'un moment particulier, en phase avec l'identité de la marque et avec les attentes clients => <i>storytelling</i> , histoire de la marque => histoire du consommateur pour la personnalisation
Dimensions de l'expérience en magasin	Dimension expérientielle : immersion univers marque et expérience singulière Dimension servicielle exacerbée	Dimension expérientielle : immersion univers marque Dimension servicielle exacerbée
Type de boutiques en propre	Flagships, boutiques éphémères	Réseaux de point de vente

Les objectifs lors de la création des boutiques sont toujours des objectifs liés au chiffre d'affaires à long terme, pas immédiatement liés aux résultats de la boutique elle-même.

Cela passe par :

- l'accroissement de la notoriété, de la visibilité et la construction de l'image de marque : magasin de marque comme un élément du mix marketing (certaines « nouvelles » marques utilisent même la boutique pour faire connaître un produit difficilement référencable dans un réseau de distributeurs, distribution qui l'acceptera davantage une fois que la marque sera connue et rentable) ;
- la relation : magasin de marque comme lieu de la relation avec le consommateur.

Par cette distribution « en propre », les managers visent à maîtriser l'expérience de marque proposée à l'individu pour jouer sur leur image et/ou leur relation au consommateur.

Les marques créent ce lien physique qu'est la boutique en propre, *flagships* ou réseau de magasins :

- pour jouer sur la visibilité la notoriété et l'image avec une expérience porteuse d'image (histoire, valeurs, univers, symboles et sémantique de la marque) et suffisamment exceptionnelle et émotionnelle pour susciter des émotions comme le bonheur, la fierté, la surprise donnant envie de « raconter » l'expérience et de facto, relayer l'image et accroître visibilité et notoriété ;
- pour jouer sur la relation avec une expérience exceptionnelle et émotionnelle qui va fidéliser le consommateur en créant des liens forts.

3.2. Apports

On retrouve dans le discours des marques les pistes évoquées dans la première partie de cette recherche lors de l'étude de la littérature et du discours managérial (étude documentaire).

Tout d'abord, l'idée d'une production expérientielle marque contrainte dans ses réseaux de distribution « externalisés », la nécessité de contrôler sa distribution pour maîtriser l'expérience marque proposée car l'expérience en magasin est fondamentale.

L'image, la notoriété, la relation ressortent également.

L'utilisation de la donnée client pour le CRM est au cœur des enjeux de fidélisation : même les *flagships* à objectif de visibilité et d'image, se servent de l'expérience pour attirer et récupérer les données clients. L'enjeu relationnel n'est donc pas absent de la démarche.

Les entretiens nous ont permis de proposer une typologie de boutiques de marque en fonction de leur objectif relationnel ou image même si les deux types d'objectifs sont liés et se juxtaposent souvent.

Cela évoque la trilogie de Dupuis (2004) : « les « trois moments » de la production expérientielle (Dupuis et Andrieu, 1999) se traduisent par trois types de marketing liés (le marketing d'entrée, le marketing de transformation et le marketing de fidélisation) et amènent à regarder la production d'expérience dans son ensemble et pas seulement dans l'espace de vente ».

Les responsables mentionnent l'importance de « faire entrer » en magasin. Ce marketing d'entrée (Chetochine, 1992 ; Dupuis et Andrieu, 1999) regroupe les actions déployées pour faire entrer des visiteurs à la recherche d'expérience dans un lieu de vente. Pour cela, il faut donner envie, surprendre, « renouveler la désirabilité », « continuer de séduire et de surprendre » (verbatim issus des entretiens), « focaliser l'attention du consommateur et le détourner des autres magasins » (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004). La communication média joue un rôle important puisqu'elle « permet de faire connaître le positionnement du magasin et sa théâtralisation, ou d'annoncer les évènements prévus sur le point de vente » (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004).

Les marques doivent donc attirer en magasin par une promesse de création de valeur, rendre l'expérience à vivre attractive aux yeux des consommateurs.

Le marketing de transformation vise quant à lui à transformer une visite en achat. Les interrogés évoquent l'influence de l'atmosphère des magasins de marques (comme Kotler, 1973 sur les individus et Bitner, 1992, sur le comportement du personnel de contact ; Dion Le Mee, 1999 ; Rieunier, 2000).

Mais, dans le discours des managers, l'enjeu du marketing de transformation semble moins immédiat. Il semblerait que, si l'atmosphère du point de vente, tout comme l'expérience vécue, servent la transaction, elle peut être envisagée ultérieurement, dans un autre point de vente du parcours client. L'enjeu mentionné serait, en premier lieu de construire via l'expérience en magasin, la relation et l'image pour, parvenir à la transaction, éventuellement dans un autre point de vente de la distribution. Dupuis et Le Jean Savreux (2004), mentionnent que la production d'expérience par le distributeur ne peut pas être séparée durablement de l'achat : « la

recherche de production d'expérience, aussi forte soit-elle, ne peut faire perdre aux distributeurs la base de leur pérennité : vendre et dégager une rentabilité pour l'entreprise ».

En est-il de même pour les marques qui se distribuent elles-mêmes ? Certains individus considèrent la fréquentation des centres commerciaux comme un divertissement (Bloch, Ridgway, Nelson, 1991), cela ne semble pas poser de problème pour les managers interrogés à partir du moment où la visite en magasin permet de construire l'image de marque ou la relation au consommateur (l'un des managers interrogés a d'ailleurs précisé que l'enjeu était d'être seulement à l'équilibre pour pouvoir déployer le modèle).

Les marques veulent attirer dans leurs propres magasins car, comme nous l'avons vu, l'expérience de marque dans le reste de la distribution est « diluée », non cohérente et peut-être moins efficace en termes d'image ou de relation.

Enfin, le marketing de fidélisation vise à faire revenir l'individu dans le point de vente et le faire acheter de nouveau.

Notre recherche vise à analyser le rôle de la qualité de l'expérience de marque vécue sur l'envie de renouveler l'expérience et entraîner le réachat.

En termes de relation, les responsables de marque visent à faire ressentir au consommateur un attachement fort, de l'« *amour* » pour en faire « *un partenaire à vie* ». Comment ? En jouant sur sa désirabilité et un CRM efficace grâce aux données clients captées. Faire de la marque une « *love brand* » et du consommateur un « *afficionados* ».

Cela passe par une expérience exceptionnelle (dimension servicielle et personnalisation) et émotionnelle qui attire et construit le lien.

Les émotions évoquées par les interrogés sont le plaisir, le bonheur.

En termes d'image et de notoriété, les responsables de marque comptent sur les différentes formes de partages et de récits d'expériences : retombées presse et « bouche-à-oreille » clients. Pour cela, il faut donner, aux consommateurs ayant vécu l'expérience, envie de partager, il faut accroître la désirabilité pour les consommateurs ne l'ayant pas encore vécue.

Cela passe par une expérience exceptionnelle (dimension servicielle) et émotionnelle dont on va parler.

Les émotions évoquées par les interrogés sont la surprise, le plaisir et la fierté.

Cette stratégie de visibilité, de boutique comme adresse/ambassade avec des enjeux d'image fonctionne pour des « *love brand* ». Une « *love brand* » se doit de construire et de développer l'« histoire » avec son cœur de cible (ses 20/80) et se doit de bâtir un réseau de points de vente, avec une intention particulière pour les plus aisés de sa cible (centre-ville des grandes agglomérations). Mais ne faut-il pas, a priori, une base de consommateurs prêts à venir au rendez-vous de cet investissement conséquents que constituent les magasins de marque ?

L'expérience de marque de qualité, créatrice de valeur est l'expérience de marque authentique. L'authenticité de l'expérience de marque est appréhendée à travers les mots « singulière », « unique », « d'exception ». C'est l'idée d'une « vraie » expérience de marque, vraie comparée aux expériences de marques proposées dans les magasins multimarques, exécutées par du personnel non dédié. L'expérience de marque en magasin doit être unique et d'exception, comme nulle part ailleurs dans la distribution : authentiquement de la marque (expression du contenu de marque en magasin).

Cela renvoie à l'authenticité de conformité que nous avons définie dans la partie précédente.

A l'authenticité dans le sens du droit et des arts, le savoir-faire de la marque dans la production expérientielle : produire et faire vivre aux consommateurs sa propre expérience en magasin.

Cette authenticité de conformité fait écho à l'idée d'une authenticité dans l'« exécution », une expérience de marque véhiculée par du personnel dédié, propre à la marque (vs dans le reste de la distribution). Les vendeurs, au cœur de l'expérience de marque en magasin, sont les gages et les acteurs de cette authenticité de conformité de l'expérience de marque : « *la singularité (...) ne peut se soutenir sans une épreuve d'authenticité. Mais cette épreuve ne porte pas seulement sur les objets, par le contrôle de leur origine : elle porte aussi sur les personnes (...) à travers l'interprétation de leurs propriétés et leurs intentions* » (Heinrich, 1999).

Même si le mot n'est pas prononcé, on retrouve, à travers les verbatims des responsables de marques, l'authenticité de l'expérience de marque en magasin : ils décrivent une singularité de l'expérience de marque « labélisée » et « garantie » dans leurs propres magasins.

Ils évoquent l'impossibilité de la production expérientielle dans les points de vente des autres distributeurs, mettant en relief une différence de qualité entre les expériences contrôlées ou non par la marque : l'expérience de marque « non voulue » dans les magasins des distributeurs et l'expérience de marque authentique, *i.e.*, « qui se définit par sa propre autorité » dans les magasins de marque.

3.3. Limites

Les interrogés n'évoquent pas le rôle « cheval de Troie » du magasin de marque. Cela provient du choix des managers interrogés et nous n'avons pas mené d'entretien avec une marque s'étant lancée sur le marché avec ce type de stratégie (évoqué dans l'étude documentaire sur l'essor des magasins de marque en Partie 1) : ouvrir une puis plusieurs magasins pour se faire connaître avant de se faire référencer dans le reste de la distribution après avoir « fait ses preuves » et une fois qu'elle est recherchée par le consommateur.

Ces entretiens nous permettent de recenser les objectifs des marques lorsqu'elles ouvrent des points de vente en leur nom propre, de comprendre ce qu'est une expérience de marque en magasin de qualité, créatrice de valeur.

Si les objectifs des managers sont réels, quels sont les impacts sur les consommateurs ?

L'image de la marque, la relation sont-elles réellement impactées par l'expérience en boutique de marque ? S'il y a volonté de susciter des émotions, sont-elles réellement vécues ou au moins recherchées ? Quels leviers expérientiels les favorisent ? Quel type d'expérience rend le client fier et heureux ? Est-ce qu'un consommateur fier et heureux raconte réellement son histoire ? L'expérience de marque de qualité décrite par les managers est-elle celle que recherche le consommateur ? La valeur que les marques veulent créer pour leurs clients est-elle celle attendue ?

On retrouve beaucoup de termes « aspirationnels » dans les discours analysés (bonheur, l'amour et au champ lexical de la relation amoureuse) mais on peut s'interroger fortement sur leur réalité dans le vécu des consommateurs.

Nous avons mené une seconde étude exploratoire, cette fois auprès des consommateurs.

SECTION 2 - Le magasin de marque du point de vue du consommateur : étude qualitative

Pour compléter et préciser l'étude qualitative menée auprès des managers de marques, nous avons procédé à une seconde étude qualitative, cette fois en se plaçant du côté des consommateurs.

1. Présentation de l'étude

1.1. Objectifs de l'étude

Cette seconde étude exploratoire a pour objectif d'approfondir les questions posées et d'affiner les « pistes » issues des analyses de la première partie de la recherche.

A l'issue de cette seconde étude qualitative, nous serons en mesure d'identifier des hypothèses de travail en vue de concevoir un modèle que nous testerons lors d'un troisième terrain qui sera quantitatif.

Ce terrain a été mené entre février et juin 2019.

A l'issue du premier terrain exploratoire, des questions restent sans réponse ou nécessitent d'être précisées ; de nouvelles se posent. Nous souhaitons approfondir et enrichir notre recherche en nous plaçant du côté consommateur.

D'autres pistes issues des études préliminaires (étude avis Internet, discours managérial et étude de la littérature) sont à explorer et ces entretiens auprès de consommateurs nous permettrons de comprendre et de recenser les motivations expérientielles (expériences en magasin recherchées par le consommateur), la valeur anticipée et délivrée de l'expérience en point de vente, les caractéristiques de l'expérience par canal (spécificités ? Perception de l'expérience en magasin de marque, leviers expérientiels importants) ainsi que les critères de l'expérience offerte sur les lieux de vente (comprendre les raisons de choisir un canal plutôt qu'un autre pour l'achat d'une marque). Concernant la qualité du contenu de l'expérience de marque en magasin, nous voulons comprendre ce qu'est une expérience de marque en magasin réussie, créatrice de valeur et les critères des consommateurs pour évaluer la qualité de l'expérience de marque en magasin.

Nous souhaitons affiner le concept d'authenticité de l'expérience en magasin dont nous avons proposé une définition :

- expérience marque « garantie », « pure », non galvaudée ;
- expérience personnalisée et mettant l'humain au centre (importance du personnel de contact, place du consommateur au centre de l'expérience - notion de *consumer oriented* vs *consumer driven*).

1.2. Méthodologie

Nous avons organisé des entretiens qualitatifs individuels directifs avec recueil de récits et d'images. Nous avons eu recours à des techniques d'explicitation (questions ouvertes, citations directes, récits d'achat et d'expériences) et à des techniques projectives telles que des associations (liste de mots, éléments à compléter), à des techniques constructives/créatives (portrait chinois, rapprochement entre des univers éloignés, comparaison/métaphores).

En nous inspirant de la méthode des incidents critiques, nous avons pu procéder à une identification des attributs et des critères de choix des canaux par citation directe (boutique en propre de marque, magasin multimarque, E-Shopping).

Les expériences dans trois canaux différents du parcours client ont été comparées : en magasin de marque, dans un magasin multimarque appartenant au circuit de distribution d'une marque et via Internet.

1.2.1. Répondants

Nous avons interrogé individuellement cinq femmes et cinq hommes, entre 20 et 75 ans : retraités, professions intermédiaires, personnes sans profession, cadres, étudiants.

Les entretiens semi-directifs ont tous été conduits en face à face et ont duré de 2h à 2h30.

1.2.2. Biais

Les entretiens ont été menés avec des consommateurs ayant déjà fréquenté une/des boutique(s) de marque qui ont évoqué leurs expériences sans que nous puissions distinguer un avant/après le passage en magasin de marque.

Autre limite : via cette étude, nous ne pouvons pas savoir ce qu'ils ressentent « sur le moment », lors de l'expérience. A travers l'analyse de leur discours, nous avons seulement un aperçu a posteriori et « méta » de l'expérience en boutique de marque, cet aperçu faisant entrer en jeu les souvenirs des consommateurs de l'expérience vécue ainsi qu'un « mélange » plus ou moins conscient de toutes les expériences vécues avec la marque et impactant le récit.

Leurs discours restent un retour sur leurs propres expériences vécues, consciemment et inconsciemment et intégrant des éléments issus d'expériences d'autrui relatés aux consommateurs interrogés qui les ont « assimilés ».

Enfin, tout comme pour les responsables de marque, nous avons choisi de ne pas évoquer l'authenticité de nous-même. Nous voulons savoir si la notion ressortira des entretiens spontanément.

1.2.3. Guide d'entretien (voir Annexe 6)

Le guide d'entretien a été conçu autour des questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les spécificités de chaque canal ?
- Quelles sont les raisons de choisir l'expérience en boutique de marque ? Qu'est-ce qui est important pour le consommateur ? Vs les autres canaux ?
- Quel est l'apport de la boutique de marque pour le consommateur ?
- Quelle est la perception de l'expérience en boutique de marque (vs étude qualitative managers : expérience unique, exceptionnelle) ?
- A quoi doit ressembler une expérience en boutique ? Quelles sont les attentes des consommateurs ?
- Quels sont les leviers expérientiels les plus importants ?
- Qu'est-ce qui, du *storytelling* de la marque, doit impérativement être incarné en boutique et par quels leviers expérientiels ?
- Quelle est la perception de la marque après fréquentation de son point de vente ?
- Quel impact a l'expérience en boutique sur la relation en termes de taux de retour, taux de réachat ?
- Quelles émotions lors d'une expérience en boutique (vs étude qualitative : bonheur, surprise) ? Par quels leviers ?

En introduction, nous avons présenté le cadre de la recherche (recherches doctorales) ainsi que le temps nécessaire, et les consignes (parler spontanément, anonymat garanti, enregistrement, etc.) sans en préciser la nature et les enjeux.

Nous avons commencé par des questions ouvertes sur les comportements en matière d'achat et de magasinage. Nous avons varié le plus possible les techniques : techniques d'explicitation avec récit et questions directes (lorsqu'un besoin de précision est advenu), techniques projectives (portrait de la boutique de la marque choisie, description du magasin idéal et de l'expérience en magasin idéale, de l'expérience de marque idéale) et associations libres.

Les techniques révèlent les réactions à « chaud » et évitent la post rationalisation (phrases à compléter, histoires à compléter).

Nous avons utilisé la méthodologie des incidents critiques (MIC).

Elaborée par Flanagan (1954), cette technique qualitative d'entretiens permet d'étudier les événements significatifs (les « incidents ») pour un individu, d'analyser la manière dont il gère les événements et leurs effets « *en prenant en compte des éléments cognitifs, affectifs et comportementaux* » (Chell, 1998).

Beaucoup utilisée pour étudier les perceptions des consommateurs à l'occasion d'interactions avec une entreprise (Edvardsson et Ross, 2001), elle semble intéressante pour cette recherche, l'expérience de marque côté client étant constituée d'une suite de perceptions et d'actions entre le client et la marque.

Cette méthode a également été utilisée pour l'étude des comportements des individus lors d'une relation de service, ce qui est adapté à notre contexte : nous l'utilisons pour étudier une expérience en magasin où la dimension servicielle est importante (*cf.* étude exploratoire qualitative responsables de marque).

Nous avons évalué les interactions d'un consommateur avec une marque grâce à la description des événements marquants au cours de son parcours d'achat dans des canaux de distribution spécifiques. Dans le but de comprendre l'expérience de marque telle qu'elle a été vécue par les clients.

Nous diviserons l'expérience d'achat d'une marque en grandes phases pour comprendre les moments perçus comme « importants », « essentiels » par les clients, moments apparaissant comme fortement « émotionnels » et véritablement « constructeurs » (image, relation) dans le récit que les interrogés font de leur parcours d'achat. *In fine*, cela pourra nous aider à mieux

repérer les leviers expérientiels de la marque (physiques, sociaux, émotionnels, cognitifs, sensoriels) ainsi que les moments de l'expérience créateurs d'émotions (positives ou négatives) et de satisfaction (reprise des termes issus des entretiens qualitatifs côté marques).

Comment définir le caractère « critique » d'un incident dans le récit des interrogés ? Ross (2002) le définit via deux caractéristiques : le répondant perçoit que l'évènement vécu crée un sentiment émotionnel (positif ou négatif) et l'évènement influence l'individu au niveau de son comportement et de sa relation à la marque dans son aspect conatif.

Le parcours consommateur a été découpé en six étapes, que les interrogés vont décrire librement et dont ils vont évaluer l'importance (note 1-10) et la satisfaction générée.

1. Phase de recherche d'informations produit désiré : choix de marque
2. Phase de choix du canal
3. Phase de shopping
4. Phase de paiement
6. Phase de consommation/utilisation du produit
7. Phase de partage de l'expérience

2. Résultats

Comme pour la première étude, nous avons exploité les 10 entretiens réalisés en face à face, selon une méthode empirique, en suivant une analyse de contenu horizontale et en identifiant les thèmes et les sous-thèmes de l'interview (Miles et Huberman, 2003).

Les interviews ont été enregistrées puis retranscrites. Nous avons procédé à des analyses thématiques de contenu (cooccurrences de thèmes, de concepts) et à des analyses lexicales (cooccurrences de mots, comparaisons de discours).

Pour présenter les résultats, nous commencerons par traiter les caractéristiques et critères de choix de chaque canal. Nous décrirons ensuite la valeur attendue par des consommateurs relativement à leurs expériences en magasin. Enfin, les impacts de l'expérience en magasin de marque.

2.1. Caractéristiques des canaux et critères de choix

Les consommateurs ont évoqué leurs expériences en magasin de marque, en magasin multimarque et sur Internet. Après avoir présenté le lieu de vente physique, nous adresserons plus spécifiquement le magasin de marque. Enfin, la vente par Internet sera évoquée.

2.1.1 Le magasin physique

Quelles sont les caractéristiques, la valeur attendue de l'expérience en point de vente physique, comparativement à Internet ?

Beaucoup de recherches mettent en avant les aspects affectifs de l'expérience en magasin (Lichtlé, Llosa et Plichon, 2002) sur la valeur. Ces caractéristiques s'ajoutent aux dimensions fonctionnelles, utilitaires ou cognitives (Bagozzi, 1979 ; Babin, Darden et Griffin, 1994 ; Cova et Cova, 2001) entrant en jeu pour la satisfaction.

- La dimension humaine de l'expérience / le contact physique

Le rôle du vendeur a un impact sur la perception de l'expérience (positivement et négativement). Il génère des émotions et il exerce une influence cognitive, affective et comportementale.

Le vendeur a longtemps été associé à la vente « *à tout prix* », presque la « *vente forcée* ». Les consommateurs avaient une vision parfois négative du vendeur et la crainte de « *se faire avoir* ». Aujourd'hui, on le recherche parce que les achats Internet sont « *dépersonnalisés* » (« *Au mieux, on a un chatbot en face ou bien tout simplement personne* »).

Les interrogés veulent de l'humain : « *besoin d'humain pour des humains* ». Ils veulent de la personnalisation, « *parce que sur Internet on est un numéro client* ».

S'il y a besoin de conseil ou s'il y a une dimension plaisir dans le shopping (dimension récréative présente), les interrogés déclarent préférer le point de vente physique. Le plaisir est associé au contact humain et au lieu agréable, récréatif, ludique ou divertissant original.

Le rôle du vendeur a évolué. Avec Internet les consommateurs connaissent souvent très bien les produits ; ils ont la possibilité de se renseigner avant leur passage en point de vente. Souvent, ils savent exactement ce qu'ils viennent acheter, il y a donc moins la nécessité d'avoir du conseil et ils attendent autre chose du personnel de vente. Le personnel en magasin est passé de « vendeur » à « conseiller » puis aujourd'hui à « représentant », ambassadeur.

« Ambassadeur de la marque ».
« Le plus des magasins ? Une personne qui me parle ».
« J'aime avoir l'avis subjectif d'une personne. Pour une voiture télécommandée, ok pour l'avis d'un internaute, mais pour un livre, je fais attention à la personne qui me donne l'avis. Je veux une personne passionnée de livres ».
« Pour les vêtements aussi, je veux un avis éclairé sur ce que j'achète, l'avis du vendeur sur ce que je porte ».
« Une expérience réussie ? Déjà, être connectée avec une personne ».
« E-shopping évoque pour moi le mot peur, dématérialisation, déshumanisation ».
« Points de vente physique évoque pour moi connexion, vendeurs ».

- Le produit

L'avantage des points de vente physiques est que le consommateur peut voir et toucher, essayer le produit. Ce besoin de contact physique que l'on vient d'évoquer concerne donc également le produit. Il y a une dimension sensorielle dans le magasin physique qui n'existe évidemment pas sur Internet.

« Éventuellement, même si c'est un produit technique donc pour lequel je vais me renseigner sur Internet, je pourrais me déplacer pour une enceinte ou une télé, dans un showroom pour voir la taille de l'écran, le son, etc. ».
« Internet pour des vêtements ? J'y ai pensé car je connais ma taille mais j'ai vite mis l'idée de côté car j'ai trop peur de me planter quand-même. Et je n'ai pas envie de perdre du temps à renvoyer les chemises ou de demander à ma femme de le faire ».
« Toutes les chemises ne tombent pas pareil, ne taillent pas pareil. C'est nécessaire d'essayer quand on veut un résultat parfait, sur-mesure, tu n'achètes pas BOSS pour que ça ne tombe pas parfaitement ».

- Le merchandising

Un magasin bien décoré, visuellement réussi donne aux interrogés plus d'agrément. Pour autant, ce n'est pas spécifiquement ce qu'ils disent rechercher.

L'immersion dans un univers est agréable et peut même être surprenante mais ce n'est pas ce qui est recherché a priori, ni ce qui donne du plaisir dans l'expérience. Les interrogés déclarent qu'une « *décoration moyenne n'est pas dramatique* ».

En ce qui concerne la digitalisation du point de vente, la grande majorité des interrogés déclare n'y prêter aucun intérêt.

- La « responsabilité »

Les personnes regrettent la « *mort du commerce local* » et déclarent se sentir responsables, par leurs achats notamment, du dynamisme des centres villes ou des centres commerciaux.

« *Je fais travailler les gens de ma ville, de ma région* ».
« *En magasin et si possible dans des magasins qui n'appartiennent pas à des chaînes* ».
« *Je suis fille de commerçant et en faveur du petit commerce* ».
« *Je préfère faire vivre mon centre-ville* ».
« *J'achète mes livres dans la librairie HISTORIQUE de Dijon et mes DVD dans un petit magasin et pas à la Fnac* ».
« *J'achetais des livres sur Internet avant, mais c'était quand je ne me sentais pas attaché et même obligé vis-à-vis de la librairie de ma ville* ».
« *Internet c'est aussi une question de moralité : je ne fais pas ça sur une catégorie de produits pour laquelle je me sens redevable vis-à-vis des points de vente de ma ville* ».
« *Je fais travailler les gens de ma ville, de ma région* ».

- Immédiateté

Ressortir avec son produit et ne pas avoir de délais de livraison est un critère qui ressort. En revanche, le magasinage et l'achat prennent plus de temps vs Internet.

2.1.2 Parmi les magasins physiques : quelle valeur ajoutée pour la boutique de marque comparativement au magasin « multimarque » ?

Quand la marque est déjà connue, quand elle a déjà été choisie à la suite d'une prise d'informations (« bouche-à-oreille », avis Internet, presse spécialisée, conseils antérieurs en point de vente), quand elle est déjà aimée ou déjà utilisée (habitudes de consommation), les consommateurs interrogés déclarent préférer le magasin de la marque.

Les répondants se disent plus informés qu'auparavant et confient savoir souvent quelle marque ils veulent acheter avant de se rendre en magasin. Ils ont été « *aiguillés* », amenés à la marque/au produit par d'autres influences qu'un conseiller en magasin : le « bouche-à-oreille » et la presse spécialisée sont complétés par les réseaux sociaux et les influenceurs. Les consommateurs attendent moins du personnel en magasin qu'il les aide à choisir. Quand la marque a déjà été choisie, ils veulent vivre une expérience de la marque en question.

On retrouve dans les magasins de marques les mêmes bénéfices que dans les magasins physiques en général (humain, produit, immersion, immédiateté) mais avec un « curseur » plus haut que dans le magasin multimarque. Tout est « ++ »

- Meilleur conseil / personnel de vente ++

Quand la marque a déjà été choisie (mais pas spécifiquement le produit), le conseil produit est sans surprise perçu comme meilleur.

« Quand on sait quelle marque on veut et qu'on n'a pas besoin de conseil de marque mais qu'on veut être, une fois la marque identifiée, dans l'univers de la marque et avec des vendeurs les mieux formés possibles sur la marque ».

« J'aime le côté privilégié de la boutique en propre de marque. Plus l'élégance. Plus les conseils de qualité. Et en plus, il y a peu de monde donc une impression d'être quelqu'un d'important.

Et du coup, le calme pour choisir ».

« En boutique de marque les vendeurs ont une subjectivité qui au moins est affichée donc ce n'est pas plus mal. Et ils sont plus investis, parlent mieux des produits car ils les connaissent mieux. En multimarques, ils parlent de tous les produits mais pas forcément bien, ils sont censés les connaître tous, mais bon... parfois avec une distanciation vs certaines marques. En boutique de marque, ils parlent en positif ».

« La compétence ».

« Le vendeur en multimarque est un vendeur. En boutique de marque c'est un représentant ».

- Offre produit supérieure

Les boutiques en propre offrent plus de choix de produits (meilleur assortiment), voire des exclusivités.

« A la boutique BOSS je suis sûr d'avoir tous les produits BOSS et pas une sélection ».

« Il y a plus de choix dans une boutique de la marque c'est sûr ».

- Merchandising et expériences différenciants

Les boutiques sont souvent des concepts différenciant des magasins multimarques et offrent plus de service, plus d'expériences (attente d'expériences « *pas communes* »). Les produits se ressemblant de plus en plus, les interrogés déclarent vouloir quelque chose en plus, quelque chose de différent et pas nécessairement lié au produit. Ils évoquent le plaisir d'être en immersion dans des produits qu'on aime, dans un univers, des codes de marque qui nous plaisent et dans lesquels on se reconnaît.

« J'aime le côté privilégié de la boutique en propre de marque. Plus l'élégance. Plus les conseils de qualité. Et en plus, il y a peu de monde donc une impression d'être quelqu'un d'important. Et du coup le calme pour choisir ».

« Une expérience réussie dans l'alimentaire par exemple, c'est quand il y a une dégustation sur place. Avec moi ils ont tout gagné ».

« Chez Vedrenne, ils m'ont fait déguster de produits. J'ai acheté alors que je n'avais pas prévu du tout. Ils m'ont eu positivement. J'étais content ».

« Je comparerais ça à ce que réussit à faire le vigneron qui partage ses savoirs en ouvrant sa cave et en faisant partager un moment avec la personne qu'il accueille car ces produits c'est en partie les siens, en partie lui-même et en les faisant goûter, il s'ouvre et se donne un peu à l'autre et l'autre profite. C'est vraiment un moment de partage ».

« Je préfère les boutiques monomaques, de toutes façons, je fais mon choix de marque avant le magasin. Sauf si la boutique a plusieurs marques mais véhicule elle-même un fil directeur, une patte, un concept. Si elle exprime un concept OK ».

« Le client de la boutique Apple ressemble à Apple. Le client Apple qui va à la Fnac, c'est un mec lambda qui n'y connaît pas grand-chose. Le client de la boutique de marque ressemble à la marque ».

« On ressent la générosité de partage quand on goûte. Je me suis souvent dit que finalement ça avait peu de valeur pour les gens de la boutique mais pour moi c'est presque une impression supérieure que si j'avais 20% sur un produit alors que ça leur a coûté nettement moins ».

« Elle m'a pris de haut quand j'ai demandé à goûter son café. Elle ne comprend rien au commerce je crois ».

« Après ça donne une sorte de contentement d'acheter quelque chose que j'ai découvert, dégusté et que je vais ramener chez moi ».

« Le partage : le partage d'un avis, le partage de ce que je vais goûter, ça c'est important ».

« Ce qui rend l'expérience agréable : dégustation, sur-mesure, tailor-made (les reprises, etc.), ça justifie une réputation supérieure ».

2.1.3. Valeur ajoutée d'Internet

Les interrogés déclarent utiliser Internet, « *quand on sait ce qu'on veut et qu'on n'a pas besoin de conseil* ». Sous plusieurs conditions : si c'est plus rapide, s'il y a une meilleure disponibilité produit en comparaison avec le magasin physique qui peut être en rupture de stock et si c'est moins cher. Internet offre le plus grand choix possible : le consommateur a accès à un stock mondialisé. C'est par ailleurs une source d'informations privilégiée : on passe de la prise d'informations à l'achat au meilleur prix en quelques instants dans son canapé.

- Assortiment

Internet offre le plus grand choix possible : le consommateur a accès à un stock mondialisé.

« On peut trouver exactement le produit parfait et pas juste choisir le mieux ou le moins pire d'un point de vente, entre une sélection de produits choisis par la gérante ».
« Tu peux faire venir des trucs de loin ou de magasins online qui ont des choses différentes, histoire de ne pas avoir la même chose que tout le monde dans ton salon par exemple ».
« Parfois il n'y a pas ma taille en magasin, alors dans ce cas je le prends sur le site Internet ».
« A Dijon il n'y a pas tous les produits dans le magasin, du coup, je dois parfois commander par Internet ».
« En magasin, la disponibilité des produits est fluctuante ».

- Prix

Sur Internet, le consommateur a accès à de nombreuses soldes, facilités de paiement, remises, « bonnes affaires » et à des politiques de prix intéressantes.

« C'est souvent moins cher sur Internet, disons il y a des offres récurrentes et des facilités de paiement ».
« Je mets beaucoup de polaires pour travailler et je sais qu'il n'y a pas mieux que Patagonia. Je connais ma taille exacte donc je n'ai plus qu'à attendre une promo sur Internet, je m'en moque de la couleur c'est pour bosser ».
« Des fois, il y a des euros d'écart entre Amazon et Pic Wick Toys, si on s'y prend d'avance (pour Noël par exemple) et que le délai de livraison ne pose pas problème, je n'hésite pas. Mais pour un truc de dernière minute, pas possible ».

- Rapidité/facilité

Même s'il faut attendre la livraison, on peut parler de rapidité en ce qui concerne l'achat. C'est donc un gain de temps comparé au *shopping* physique et même les consommateurs « pro magasin physique » passent par Internet.

Internet est une source d'informations majeure et il est facile d'acheter directement après avoir cherché et trouvé les informations nécessaires : pour gagner du temps et être « sûr du stock au lieu de faire une visite d'un ou plusieurs magasins ».

Facilité, particulièrement « quand on sait ce qu'on veut et qu'on a pas besoin de conseil ».

« Si j'ai besoin d'un bouquin d'histoire pour mon travail, je sais exactement ce que je veux, je n'ai pas besoin de conseil, je ne suis pas pressé de l'avoir, donc je commande par Internet ».
« Je recherche mes infos sur Internet via Que Choisir et autre, donc après je sais exactement la marque, le modèle, donc je n'ai plus qu'à le rechercher sur Internet et si possible au meilleur prix :

pourquoi je perdrai du temps à aller à la Fnac, puis chez Boulanger si la Fnac n'a pas ce modèle bien précis. Je n'ai pas de garantie qu'ils l'ont alors que je n'en veux pas d'autre du coup surtout que je n'aurais aucune satisfaction ni aucun service supplémentaire à la Fnac ou chez Boulanger ».
« C'est facile pour recueillir les avis des consommateurs et acheter dans la foule ».
« C'est rapide pour acheter, pas toujours pour obtenir mais si je ne suis pas pressé, je préfère gagner le temps d'aller en magasin, de faire la queue, etc. que gagner le temps de la livraison ».
« C'est un confort de faire son shopping dans son canapé ».
« Quand tu veux te renseigner, les spécificités des produits sont faciles à lire ».
« Le problème c'est la perte de temps pour créer des comptes clients car je ne vais jamais sur le même site ».
« Le E-Shopping c'est la praticité ».

- Liberté

Les achats via Internet permettent de prendre son temps, de prendre le temps pour comparer, pour décider alors que certains vendeurs en magasin se montrent parfois trop « *pushy* » ou trop « *oppressants* ».

2.1.4. Perception du magasin de marque

Quelle est la perception du point de vente de marque en comparaison avec le point de vente multimarque ?

A travers l'analyse de contenu du discours des interrogés (techniques d'explicitation ou projectives, notamment portrait chinois ou phrases à compléter), on peut avancer que la boutique de marque est mieux perçue, qualitativement, que le magasin « multimarque » : en termes de compétence du personnel, de contenu expérientiel, de cadre expérientiel et, *in fine*, le plaisir et le sentiment de reconnaissance sont jugés supérieurs.

Même les produits sont perçus comme meilleurs alors qu'il s'agit des mêmes ! (« *Je me demande si c'est le même conditionnement et je me demande s'il n'y a pas moins de produit dans le tube chez Marionnaud. Je pense qu'il y a un conditionnement spécial dans la boutique de la marque* »).

Le point de vente multimarque est perçu comme de meilleur conseil si le choix de la marque n'a pas encore été fait, notamment parce que le personnel de vente est jugé impartial par la plupart des interrogés. Pour autant, certains interrogés déclarent savoir pertinemment que les vendeurs de magasins multimarques sont influencés et ne sont pas impartiaux. Il est donc

« préférable d'aller sciemment se faire conseiller par un vendeur de marque compétent que d'aller voir un vendeur multimarque moins compétent et pas plus impartial ».

Il est très difficile d'établir un avant-après car les interrogés ne parlent pas de leurs perceptions de façon chronologique. Ils ne semblent pas différencier leur perception avant ou après leur visite dans la boutique de la marque dont ils ont choisi de parler. Parfois, ils ne se souviennent pas de leur première visite en magasin de marque.

Les interrogés ont choisi de parler d'une marque qu'ils achètent ou ont acheté en boutique en propre et en magasin multimarque. Les retours qu'ils font sur la marque, les mots ou les images utilisés parlent de la marque mais sans permettre d'établir une chronologie.

Par ailleurs, s'ils choisissent de parler d'une marque en particulier, s'ils ont visité la boutique, on peut présumer que leur perception de la marque était a priori positive. Quand on leur demande si leur première visite dans la boutique de marque a changé leur perception, ils déclarent que non, qu'elle était déjà bonne (exemple : Monsieur C. qui vient de découvrir la boutique LEGO mais acheteur des produits depuis longtemps et ayant préalablement une image positive de la marque).

On peut cependant affirmer que la visite en boutique de marque renforce la perception positive.

2.2. La valeur attendue de l'expérience en magasin : les critères d'une expérience de qualité

A quoi doit ressembler une expérience en boutique ? Quelles sont les attentes des consommateurs ? Quels sont les leviers expérientiels les plus importants pour qu'une expérience en magasin soit perçue comme une expérience « réussie », « de qualité », apportant de la valeur ?

Pour les interrogés, la boutique de marque apporte une valeur ajoutée. L'expérience « *unique et d'exception* », « *pas commune* » (verbatim des managers dans la première série d'entretiens qualitatifs) est une expérience « *authentique* » (le mot est cité spontanément).

Les consommateurs décrivent une dimension servicielle forte et cela passe par le personnel de marque (++) dans le cadre différenciant qu'est l'immersion dans l'univers de la marque.

Quand on demande clairement aux interrogés ce qui est le plus important pour eux dans l'expérience en magasin, que ce soit le magasin de marque ou un point de vente multimarque, c'est l'authenticité (ou son champ lexical) qui revient unanimement. En la matière, le personnel de vente a un rôle essentiel.

Cette authenticité varie mais dépend beaucoup, dans la description que les interrogés en font, du personnel de vente.

L'authenticité, le partage sont plébiscités : les interrogés recherchent moins le spectaculaire qu'ils trouvent « *fake* », « *artificiel* », « *reconstitué* », « *faux* » que l'authenticité d'une relation interpersonnelle, unique par définition puisqu'une relation entre deux personnes uniques est par nature unique.

L'expérience « *unique* », « *mémorable* », « *d'exception* » (verbatim issus des entretiens avec les responsables de marque), ce n'est pas l'expérience spectaculaire mais un moment d'authentique interaction avec la marque, et, plus précisément, ses représentants : le personnel de vente.

L'expérience est unique parce qu'on est unique, qu'on est considéré et traité comme tel et qu'une relation interpersonnelle qu'on établit témoigne davantage d'unicité qu'être la « *énième personne* » à revivre une expérience spectaculaire, fabriquée et mise en scène, quand bien même le consommateur en est acteur.

On retrouve les notions que nous avons posées dans la première partie de cette recherche : le dialogue, la reconnaissance. On retrouve les deux critères que nous avons exposés pour proposer une définition de l'authenticité de l'expérience en magasin : le degré de contact humain et le degré de personnalisation.

Nous écartons la notion d'expérience ordinaire : l'expérience n'est pas authentique parce qu'elle est « *ordinaire* ».

Les consommateurs interrogés n'évoquent pas l'ordinaire. Ils parlent d'authenticité et la décrivent en lien avec l'humain (personnel de contact, leur place au centre de l'expérience via la dimension servicielle) et la personnalisation (sentiment de reconnaissance clairement évoqué, moment de partage véritable, souci réel du consommateur).

L'immersion dans l'univers de marque (*brand content*) est également appréciée : codes, valeurs et *storytelling* de marque. On retrouve l'authenticité dans le sens « authentiquement de la marque » (garantie d'une expérience de la marque, « pure », « vraie »).

Cette immersion est recherchée pour apprendre (informatif), pour partager (conseils, histoires de la marque, dégustation, découverte), pour le sentiment d'appartenance (sentiment de communauté) et non pour le côté extraordinaire, « *spectaculaire* » du décor.

Les consommateurs interrogés recherchent une relation authentique, c'est-à-dire personnalisée mais avec un personnel de vente « *ambassadeur* ». On retrouve la notion de champion de marque que nous avons vu (Partie 1) qui favorise une « vraie » expérience avec la marque, en comparaison avec les magasins multimarques et leurs vendeurs non dédiés et considérés comme non experts. Le personnel incarne la marque et contribue fortement à la réussite de l'expérience vécue et à la perception de sa qualité.

« Je comparerais ça à ce que réussit à faire le vigneron qui partage ses savoirs en ouvrant sa cave et en faisant partager un moment avec la personne qu'il accueille car ces produits c'est en partie les siens, en partie lui-même et en les faisant goûter, il s'ouvre et se donne un peu à l'autre et l'autre profite. C'est vraiment un moment de partage ».

« Et quand de manière assez authentique on peut ressentir ça dans la boutique, aussi bien que chez un vigneron, alors à ce moment-là je suis prêt à me laisser convaincre mais il faut ressentir l'authenticité ».

« Moi : la déco, la théâtralisation, le folklore, je n'en ai un peu rien à faire ».

« On ressent la générosité de partage quand on goûte ».

« Le partage : le partage d'un avis, le partage de ce que je vais goûter, ça c'est important ».

Ma meilleure expérience ? L'achat d'une bouteille au Bistrot des Halles après avoir goûté le vin. Ou bien l'achat de vin chez un vigneron. Quand j'achète chez un vigneron, j'ai l'impression d'avoir le privilège d'acheter des bouteilles, d'avoir passé un bon moment, une dégustation qui a une valeur au-delà de l'acte d'achat ».

« Le shopping online ? Zéro. Administratif. Ce n'est pas une expérience ».

« La boutique Maille ? J'ai du mal avec les boutiques de grands groupes car je ne sens pas l'authenticité. Soit c'est le cœur de métier d'avoir une boutique (comme BOSS) auquel cas c'est leur modèle donc l'authenticité ne se discute pas. Ou bien tu sais que c'est un truc image et dans ces cas-là ça ne m'intéresse pas. Pourquoi ? Parce que j'ai du mal à aller au-delà de mes idées a priori. Unilever restera toujours Unilever à savoir une entreprise qui fait de la m. quoi ».

2.3.L'impact relationnel

Quel impact a l'expérience en boutique sur la relation en termes de taux de retour, taux de réachat ?

L'impact relationnel existe mais il reste de l'ordre de l'intentionnel puisqu'on ne peut s'appuyer que sur le déclaratif des interrogés.

2.3.1. Intention de retour en boutique

Les interrogés déclarent être retournés dans le magasin de la marque ou avoir l'intention d'y retourner (dans le futur) uniquement lorsque l'expérience en point de vente a été bonne. Et elle est jugée bonne lorsque le personnel de vente est jugé « bon ».

L'intention de retour semble donc, sur la base du déclaratif des interrogés, liée au personnel de vente de la boutique.

2.3.2. Intention de réachat

Les interrogés déclarent avoir racheté ou avoir l'intention de racheter la marque. Idem que pour l'intention de retour en magasin : cela est lié au personnel de vente.

Quand le vendeur est le vendeur de la marque, une mauvaise expérience abîme la relation à la marque et dégrade les intentions de réachat.

Quand le vendeur est « multimarque », une mauvaise expérience n'entraîne pas de retour au magasin mais peut tout de même entraîner un réachat de la marque (récit passé ou intention de réachat) car l'expérience négative n'est pas associée à la marque mais au vendeur. Et cela d'autant plus que la relation et l'image de la marque étaient fortes avant la mauvaise expérience en point de vente (exemple de BOSS, PRINCESSE TAMTAM).

Pour les achats moins « plaisir » ou moins « conséquents », les interrogés déclarent que même si l'expérience a été bonne, le personnel de vente satisfaisant, ils pourraient racheter le produit mais dans un circuit différent (exemple : boutique Maille puis la marque Maille chez Intermarché, sauf pour produits exclusifs ou les cadeaux). La relation avec la marque continue mais dans un autre circuit de distribution.

2.4. Emotions suscitées

Quelles émotions sont ressenties lors d'une expérience en boutique ? Les hypothèses issues des entretiens avec les responsables de marques portent vers le bonheur, le plaisir, la surprise.

Si cela se confirme, par quels leviers ?

2.4.1. Le plaisir, le bonheur

Les managers déclarent vouloir susciter « *plaisir* », « *bonheur* », au-delà de la satisfaction.

Les interrogés parlent tout simplement de « *contentement* » et de « *plaisir* », au travers des mots « *content(e)* », « *moment de plaisir* », « *j'ai aimé* », « *j'ai adoré* ».

2.4.2. La surprise

La surprise est très peu évoquée ; peut-être parce qu'elle est par nature une émotion de l'instant. Quelques interrogés évoquent cependant dans leur récit un « *étonnement* » ressenti au moment de l'expérience.

Cet étonnement est évoqué lors d'une expérience qui n'est pas ordinaire. Et cela est lié soit au lieu et à la décoration (concept du magasin), soit à la qualité du personnel, soit à une expérience différente de l'ordinaire (divertissante ou réellement authentique), soit à la découverte de produits exclusifs. De façon beaucoup plus anecdotique, la surprise peut venir d'une « *bonne affaire* » inattendue.

2.4.3. Le sentiment de reconnaissance

Le sentiment de reconnaissance, la fierté, l'estime de soi ressortent et reviennent dans le discours des consommateurs comme les sentiments les plus importants. A la fois en tant que description du vécu mais également de ce que les individus recherchent.

A travers le lieu, valorisant, mais surtout le fait d'être « *traité comme quelqu'un d'exception* » et d'« *unique* », les consommateurs parlent de « *fierté* » et de « *sentiment de reconnaissance* ».

Les vecteurs sont donc multiples : le cadre expérientiel valorisant, le personnel et les autres clients, l'exacerbation de la dimension servicielle et de la personnalisation de l'expérience.

Ce sentiment de reconnaissance fait partie de l'authenticité et va contribuer à la satisfaction et au « *contentement* ».

De plus, cette fierté donnera au client davantage envie de partager l'expérience vécue (par bouche-à-oreille ou réseaux sociaux).

« *Il y a un côté valorisant pour soi-même à rentrer dans une boutique BOSS. C'est un peu impressionnant car tu te dis que tu fais partie des « élus » qui peuvent rentrer. Donc il y a une sorte de prestige associé au fait de franchir le pas de la porte. Presque on ne voudrait pas décevoir les vendeurs en consommant trop peu.* »

« *J'aime le côté privilégié de la boutique en propre de marque. Plus l'élégance. Plus les conseils de qualité. Et en plus il y a peu de monde donc une impression d'être quelqu'un d'important. Et du coup, le calme pour choisir.* »

« *Une personne qui fait son shopping dans une boutique de marque est un esthète.* »

2. Conclusions de l'étude

3.1. La qualité de l'expérience : leviers et sentiments ressentis

Pour une expérience en magasin réussie, créatrice de valeur pour le consommateur, les dimensions « *spectaculaires* » ou « *esthétiques* » comptent (*brand content*, immersion dans l'histoire et dans l'univers de la marque, dans un cadre différenciant « authentiquement » de la marque) ainsi que des vecteurs cognitifs tels que le niveau de service, le conseil, le prix ou l'assortiment.

Mais, en premier lieu, l'expérience en magasin réussie, créatrice de valeur pour le consommateur, est une expérience authentique. Elle sera source de plaisir (mots « *content* » / « *plaisir* »).

L'authenticité mentionnée est définie comme un véritable « *moment de partage* », de dialogue autour de la marque et des produits. Il s'agit moins de parler de la marque ou des produits dans un but transactionnel que de parler au consommateur pour le satisfaire, parler des produits pour « partager » avec eux. On retrouve l'idée du dialogue (expérience interpersonnelle) et de sentiment de reconnaissance (personnalisation, place du consommateur au centre).

Le sentiment d'authenticité est lié au sentiment de « *reconnaissance* » (fierté, estime de soi, « *se sentir unique* ») et à un moment d'exception.

L'expérience est unique parce que les personnes qui la vivent sont considérées comme uniques.

Elle est « *d'exception* » quand elle se caractérise par une forte dimension servicielle, qui rend le consommateur « *content* » et « *fier* ».

3.1.1. Le sentiment de reconnaissance, d'authenticité du moment vécu

- L'humain

Le personnel joue un rôle crucial dans le sentiment de fierté ressenti, le sentiment de reconnaissance, l'estime de soi ainsi que dans la perception d'authenticité du moment vécu : sentiment « d'être unique », dimension servicielle exacerbée.

Le personnel de contact est un vecteur de l'authenticité, du sentiment de reconnaissance et du niveau de qualité du contact.

Le niveau de contact humain impacterait l'image de la marque, la relation à la marque, ainsi que les intentions comportementales envers la marque.

On retrouve les notions de « *respect* », « *d'égards* », « *client particulier* », de « *privilège* », de service sur-mesure. Également la qualité du contact et de l'accueil, de l'interaction et de la relation. Le sentiment de ne « *pas être un numéro* ». Un moment personnalisé.

- L'esthétisme du lieu

Apparaît dans une moindre mesure mais tout de même notable : le cadre valorisant, de l'expérience (magasin ou environnement).

Les autres clients peuvent faire partie intégrante du lieu et participer au caractère valorisant de l'expérience.

3.1.2. Le sentiment de plaisir, le contentement

Le personnel joue un rôle essentiel également sur les sentiments de contentement, tout comme l'immersion dans l'univers de la marque et le divertissement.

- L'humain

Le contact humain, la qualité de l'accueil, de l'interaction, de la relation au vendeur, du service, « *être unique* ». Il s'agit de la qualité du contact plus que la quantité. Un individu jugeant qu'un bon vendeur doit être à distance et disponible uniquement si besoin sera « *satisfait* » si le vendeur se comporte de façon adaptée à cette attente : l'individu peut juger que le contact est de qualité, même s'il y en a très peu, dès lors qu'un vendeur discret faisait partie de ses attentes.

Quoi qu'il en soit, que les interrogés veuillent ou non être accompagnés, le critère humain arrive toujours comme le premier déterminant du contentement/du plaisir ou au contraire du déplaisir. Le plaisir/déplaisir dépend de l'adéquation entre l'attente de contact et le contact réellement vécu.

Inversement, le défaut d'humain ou l'humain défaillant est source d'insatisfaction, parfois même de colère.

- L'estime de soi/fierté

Ce sont des émotions ressenties (voir ci-dessus) et également des facteurs du plaisir ressenti, lié à l'expérience.

- L'immersion dans l'univers de la marque

Merchandising et *storytelling*, esthétisme du lieu (magasin ou environnement du magasin) : même lorsque les interrogés n'aiment pas particulièrement les moments en magasin (achat, *shopping*) ou n'ont pas d'affinité avec les produits ou les marques achetés, ils déclarent pouvoir éprouver du plaisir dans l'expérience quand le lieu est agréable.

- Le divertissement

L'extraordinaire. Certains interrogés, les plus jeunes, ont envie de vivre une expérience exaltante, divertissante. Mais ce n'est pas ce qui ressort majoritairement des entretiens.

On notera à nouveau le rôle central du personnel de vente dans le divertissement en magasin.

- Leviers secondaires, plus cognitifs

La « bonne affaire » : certains interrogés éprouvent du plaisir lorsqu'ils ont le sentiment « *d'avoir fait une bonne affaire* » (rarement le cas en magasin de marque qui ne se différencie sur un bas niveau de prix).

Le choix : la qualité de l'assortiment, la disponibilité du produit (rupture de stock, manque de tailles).

La liberté dans l'expérience (expérience *consumer driven* de Carù et Cova, 2006) : les interrogés expriment une volonté d'être accompagnés à certains moments et autonomes à d'autres. L'intensité du contact avec le vendeur varie donc pour un même individu au cours de la même expérience. Il s'agit également de la liberté dans le parcours magasin.

La « responsabilité » par ses achats : certains interrogés déclarent éprouver du contentement et du plaisir lorsque leurs achats sont symbiose avec leurs aspirations d'ordre éthique (magasins de centre-ville vs centres commerciaux, points de vente locaux vs Internet).

3.2. Rôle central des vendeurs dans la qualité de l'expérience en magasin

Nous tenons à revenir sur le personnel et son rôle fondamental dans la perception de la qualité de l'expérience en magasin. Il est au cœur de l'attractivité du lieu de vente.

Le personnel est central pour les sentiments ressentis, gages de la valeur de l'expérience en magasin. Il est central dans les leviers créateurs de valeur pour l'individu. Le personnel en contact impacte les dimensions expérientielles et servicielles de l'expérience en point de vente.

Il est crucial en matière d'authenticité, notamment parce qu'il contribue au niveau de contact, à la qualité du contact, au sentiment de reconnaissance, à un service personnalisé et sur-mesure. Nous retrouvons l'authenticité telle que nous l'avons défini dans la Partie 1 : authenticité du moment vécu en magasin.

C'est également par le personnel que passent le *storytelling* de la marque et le marketing informationnel qui, comme les « labels », « appellations » pour les produits, donnent des indications de provenance.

Nous retrouvons donc également, via le personnel, l'authenticité, *authentikos*, de l'expérience dans son autre acception (Partie 1) : qui « se détermine par sa propre autorité ». Davantage encore que par le merchandising et le produit.

Nous avons vu que dans les arts notamment, l'authenticité ne qualifiait pas seulement les objets mais se portait aussi sur les personnes ou sur leur interprétation. L'authenticité de l'expérience de marque en magasin touche donc à la question du personnel de contact qui va garantir l'expérience propre à la marque, qui en est dépositaire.

En termes de critères de choix du canal, le contact physique (la dimension humaine de l'expérience) est la caractéristique principale, le premier point fort du magasin physique. Bien devant l'immédiateté ou l'immersion dans un point de vente.

Et c'est ce qui manque à Internet quand les interrogés citent les points négatifs du shopping en ligne.

3.2.1. Incidents critiques

Les entretiens exploratoires auprès de consommateurs ont révélé le rôle déterminant du personnel de contact dans la définition d'une expérience en magasin réussie, de valeur ou au contraire « mauvaise ». Les bonnes expériences, les bons moments sont, dans chaque récit des interrogés, liés aux vendeurs. Le premier facteur d'une bonne expérience, d'une expérience « réussie », de qualité est le vendeur, davantage que l'atmosphère, la décoration, le merchandising, le côté ludique ou original de l'expérience, etc.

Les vendeurs sont les points négatifs quand il y a une mauvaise expérience.

L'atmosphère du point de vente, le merchandising, ne peuvent pas « gâcher » une expérience. Un mauvais produit non plus car, si le produit ne convient pas, les interrogés associent la déception au vendeur : « *c'est la faute du vendeur qui a vendu un produit mauvais ou non adapté* », « *je me suis fait avoir* ».

3.2.2. Verbatims liés au vendeur

« Le vendeur de la boutique (multimarque) était tellement déplorable qu'il a failli casser la relation que j'avais avec la marque. Je n'aime pas reparler de cet évènement, je suis allé jusqu'à téléphoner et faire un courrier à la marque pour dénoncer la piètre qualité de ce revendeur ».

« Ça a été une expérience positive car j'ai eu une belle valorisation de ma personne par le vendeur et que je me suis senti beau. Et ce qui a fait perdurer ce sentiment c'est que je me suis fait complimenter un certain nombre de fois sur mes habits ».

« Je comparerais ça à ce que réussi à faire le vigneron qui partage ses savoirs en ouvrant sa cave et en faisant partager un moment avec la personne qu'il accueille car ces produits c'est en partie les siens, en partie lui-même et en les faisant goûter, il s'ouvre et se donne un peu à l'autre et l'autre profite. C'est vraiment un moment de partage ».

« On ressent la générosité de partage quand on goûte ».

« Elle m'a pris de haut quand j'ai demandé à goûter son café. ».

« Je suis rentrée, et la vendeuse m'a dit « je vous laisse regarder », ah ben non, je ne viens pas pour regarder mais pour acheter. Au bout de 10 min à être transparente, je suis sortie en disant que j'avais un cadeau à faire pour dans 30 min et un budget de 50euros à dépenser en urgence dans n'importe quoi pourvu qu'il y ait un emballage. J'hallucine : et ils se plaignent qu'on aille sur Internet ».

« Qu'est-ce qui est important dans l'expérience en boutique ? Le partage, la subjectivité, un vendeur que j'estime dans son domaine et avec qui je peux nouer une relation ».

« Une fois qu'il y a cette personne que j'estime digne d'entrer dans ma sphère (...) ».

« Le partage : le partage d'un avis, le partage de ce que je vais goûter, ça c'est important ».

« J'apprécie les vendeurs à l'écoute, qui sourient, aimables, gentils, compétents ».

« Ma pire expérience ? C'était cette histoire avec la vendeuse qui m'a pris de haut ».

« Ma pire expérience ? Ce connard de vendeur qui ne m'a pas respecté. Idem la vendeuse de Boss à Troyes qui m'a conseillé un manteau un peu trop grand, je l'ai eu en travers de la gorge longtemps ».

« Si la boutique BOSS multimarque où le vendeur était un con était un lieu touristique ? Le marché des voleurs dans un souk quelconque ».

« Les boutiques Nespresso ne sont pas loin de l'idéal parce qu'il y a une formation complètement aboutie des vendeurs et même si ça appartient à un grand groupe, il y a une magie qui opère. ».

« Ce que j'aime chez Nespresso, c'est la compétence presque surprenante des vendeurs qui connaissent un sujet suffisamment bien pour connaître aussi les objections fréquentes et les traiter avec justesse et dextérité ».

3.2.3. Evolution du rôle du personnel de vente : de vendeur à ambassadeur, « champion de marque »

Le rôle du vendeur a évolué : avec Internet, les consommateurs se déclarent de plus en plus et de mieux en mieux informés. Les individus interrogés soulignent qu'ils connaissent les produits et savent souvent ce qu'ils veulent acheter avant d'entrer en magasin. Le conseil est moins nécessaire. Savoir conseiller est la base mais ça n'est pas la valeur ajoutée du vendeur : les consommateurs attendent autre chose du personnel de vente.

Dans le processus qu'est l'expérience de consommation, Arnould et al. (2002) définissent la consommation anticipée comme toutes les activités permettant à l'individu de se préparer ou de penser à l'expérience à venir : recherche d'informations, organisation de l'achat,

budgetisation de l'achat et, imagination de la consommation à venir. Il s'agit également d'un moment de prise de décision. Les sources d'informations à disposition sont diverses : personnelles (entourage), commerciales (publicités, Internet, vendeurs, packaging), publiques (presse, blogs, magazines) ou provenant de l'expérience (consommation antérieure du produit). Les études montrent que les consommateurs accordent plus d'importance aux informations personnelles ou liées à l'expérience. (Schwartz, Luce et Ariely, 2011), et notamment celles relayées sur les réseaux sociaux (évaluations des clients sur les sites de vente en ligne ou des forums).

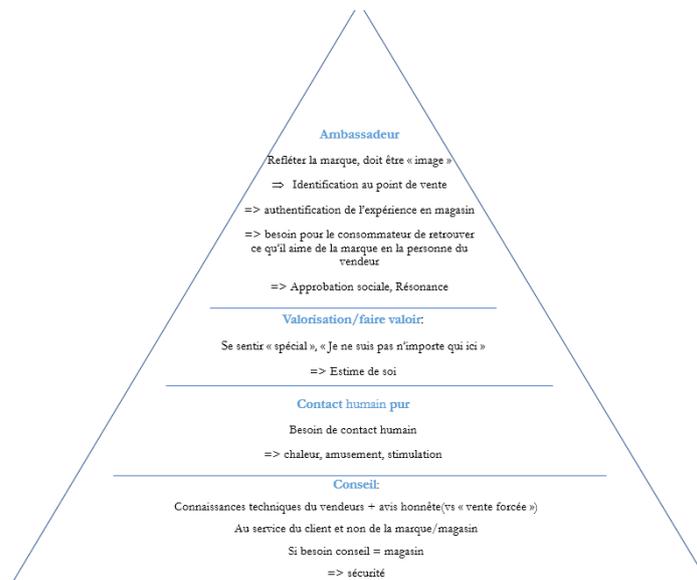
Avec la gestion, pour l'entreprise et pour le consommateur, de différents canaux caractérisant la distribution, Belvaux et Notebaert (2018) proposent de repenser la fragmentation du processus d'achat. Concernant le pré-achat, ils précisent que « *près de 9 consommateurs sur 10 se rendent sur Internet (...), quel que soit le canal de vente utilisé* » et confirment que « *la très grande majorité des consommateurs consultent Internet avant de réaliser des achats impliquants* » (Belvaux et Notebaert, 2018, citant des enquêtes de Solocal Network et GroupeM de juin 2014, Médiamétrie-Netratings de 2011 et Digitas Reload-Vivaki de 2011).

Le choix du produit se fait de plus en plus en amont car l'information disponible pour le consommateur est abondante et facilement accessible par Internet. Certains individus continuent de se rendre en magasin pour chercher l'information puis acheter. Parfois, ils bifurquent sur Internet après leur prise d'informations en point de vente. Les parcours clients se sont individualisés (Belvaux et Notebaert, 2018).

Le rôle du vendeur a donc évolué et doit s'ajuster à chaque individu. Il est passé de celui de conseiller à celui de représentant, d'ambassadeur de la marque pour faire vivre les dimensions expérientielles et servicielles en point de vente. Pour créer la valeur attendue par le consommateur *via* son expérience en magasin. On retrouve les analyses faites en Partie 1 au sujet des champions de marques. Dans le schéma ci-dessous, nous synthétisons les rôles successifs du personnel en magasin qui se juxtaposent et dont l'importance varie en fonction des attentes de chaque consommateur. Le personnel doit « composer » en fonction de chaque individu et du moment, mais doit maîtriser toutes les facettes de son rôle. Nous les rapprochons des six grands types de sentiments susceptibles de contribuer à la construction d'une marque : chaleur, amusement, stimulation, sécurité, approbation, estime de soi (Kahle, Poulos, Sukhdial, 1988). Les trois premiers types relèvent de l'expérience immédiate et se mesurent en termes

d'intensité. Les trois autres sont d'ordre privé, s'inscrivent sur la durée et s'évaluent en fonction de leur profondeur.

Figure 7 : Rôles du personnel de vente



CONCLUSION DU CHAPITRE

Ces deux études exploratoires nous ont permis de vérifier que nous retrouvons les enjeux mis en lumière en Partie 1 via les études documentaires préliminaires et les analyses de la littérature.

Les entretiens qualitatifs avec les responsables de marque nous permettent de formuler des hypothèses sur les objectifs et principaux leviers de l'expérience de marque en magasin et en particulier, dans le contexte expérientiel pur et maîtrisé par la marque (authentiquement de la marque) : ses propres magasins. Ils nous permettent de caractériser la production d'expérience propre à la marque en point de vente.

Les entretiens qualitatifs avec les consommateurs nous permettent de formuler des hypothèses au sujet de ce qui constitue une expérience de valeur/réussie et les critères pour évaluer sa qualité (avec la notion d'authenticité qui ressort fortement). Ils nous permettent également de comprendre les motivations expérientielles des consommateurs, les caractéristiques et les critères de choix de chaque canal. Dans le chapitre suivant, nous allons confronter les deux études : cette comparaison va nous permettre d'isoler des variables clés, de choisir et de préciser celles qui seront gardées pour la suite de cette recherche.

CHAPITRE 4

MODELE DE RECHERCHE

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1 : L'expérience de marque en magasin

Etudes documentaires : observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse); point de vue consommateur : avis client Internet)

Approche théorique de l'expérience de marque en magasin: les expériences recherchées par le consommateur, la création de valeur de l'expérience de marque en magasin (enjeux stratégiques marque et bénéfices consommateur)

Chapitre 2 : La qualité de l'expérience en magasin

Approche théorique de la qualité, la « *multi-expérience* » de la marque en magasin vs l'expérience authentique de marque dans ses propres magasins

PARTIE 2 : DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Chapitre 3 : Etudes qualitatives exploratoires

Managers et consommateurs

Chapitre 4 : Présentation du modèle conceptuel, des variables clé et des hypothèses de recherche

PARTIE 3: TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Chapitre 5 : Etude Quantitative

Développement d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et présentation du terrain

Chapitre 6 : Etude Quantitative

Validation des construits, tests des hypothèses résultats et discussion : recommandations managériales, limites et perspectives

Ce deuxième chapitre répond à trois objectifs :

- confronter les deux études qualitatives et exposer les variables retenues ainsi que les variables non retenues et présenter notre modèle conceptuel de recherche (section 1),
- détailler les construits le composant et la justification théorique des liens entre les variables (section 2),
- formuler les hypothèses de recherche issues de la littérature et des études qualitatives exploratoires (section 3).

SECTION 1 - Proposition d'un modèle de recherche

La confrontation de l'étude qualitative marque et de l'étude qualitative consommateur va nous permettre de définir les variables retenues et les variables non retenues.

1. Modélisation

La première étape consiste à confronter les études qualitatives managers et consommateurs. Nous dégagerons ensuite les variables gardées et les variables non-retenues.

1.1. Retour sur les apports des entretiens qualitatifs avec les managers de marques

Le magasin de marque correspond au contexte expérientiel le plus pur et le plus maîtrisé par les marques - le plus « authentiquement » de la marque.

Notre première étude qualitative du côté des marques nous a permis de comprendre quelle valeur les marques veulent créer pour le consommateur par leur expérience sur le lieu de vente. Nous avons pu définir quelles sont, pour les marques, les dimensions expérientielles et les leviers clés dans la production d'expérience en point de vente, ce qu'est une expérience « authentiquement de la marque » en magasin.

1.1.1. Motivations des marques

En outre, interroger des responsables de marque ayant choisi d'ouvrir des magasins en propre nous a permis de comprendre les motivations de l'ouverture de ce type de points de vente par les marques : objectifs et raisons de cette stratégie de distribution. Nous retrouvons les enjeux de l'expérience de marque en magasin que nous avons définis via la revue de littérature.

Les entretiens confirment la difficulté de la production expérientielle propre à la marque dans les points de vente multimarques de son réseau en parallèle de l'importance de l'expérience en magasin en termes de gestion de marque : construction de la marque et relation avec le consommateur.

Par l'expérience proposée dans leurs boutiques, les managers souhaitent construire et nourrir le contenu de la marque.

L'autre enjeu est relationnel. Les marques visent à construire une relation durable : cela passe par une relation « personnalisée ». La notion de personnalisation s'exprime d'une part, via la proposition d'une expérience singulière en magasin et d'autre part, via la récupération de données clients (historique client) nécessaires à un marketing relationnel individualisé efficace.

Cette démarche nécessite pour les marques d'attirer les consommateurs dans leurs propres magasins. Si les ventes de la marque pourront être faites ultérieurement dans le reste du circuit de distribution, la relation à la marque doit préférentiellement être construite dans le magasin de la marque et nourrie par des passages réguliers. Attirer en boutique nécessite une proposition expérientielle attractive, qui suscitera des retombées presse ou du « bouche à l'oreille ». Cela repose sur une valeur anticipée de l'expérience en magasin par l'individu.

Les dimensions image et relation sont liées dans cet objectif de recrutement et de fidélisation des consommateurs (relation à long terme).

Quelles stratégies expérientielles déploient les marques pour ces deux objectifs ? Quels sont leurs principaux leviers de la production expérientielle dans leurs propres magasins ? Les managers interrogés expliquent attirer le consommateur, créer de la valeur en concevant et en proposant dans leurs magasins une expérience « *d'exception* », « *forte et mémorable* ».

1.1.2. Création de valeur pour le consommateur

Exception, service d'excellence et émotions : tels sont les mots utilisés par les responsables pour décrire l'expérience de marque de qualité qu'ils souhaitent, idéalement, proposer en magasin.

Cela passe par les émotions, un service premium et personnalisé et une dimension expérientielle singulière, unique et propre à la marque. Le rôle du vendeur est central.

La dimension expérientielle doit exprimer et véhiculer le contenu de la marque. La dimension servicielle doit être exacerbée : le service est premium et personnalisé.

Le vendeur est au centre avec un rôle multiple.

Les managers décrivent l'expérience « *forte* », « *mémorable* » en magasin tout d'abord par son caractère « *unique* », dans le sens, « *à part* », « *seulement ici* », autrement dit : « authentiquement » de la marque.

Une expérience attractive serait ensuite une expérience émotionnelle, qui rend « *heureux* ».

Les dimensions expérientielles en magasin doivent donc être exacerbées autour de tous les leviers d'expression contribuant à nourrir le contenu de la marque : le *storytelling* (histoire de la marque), la création d'émotions.

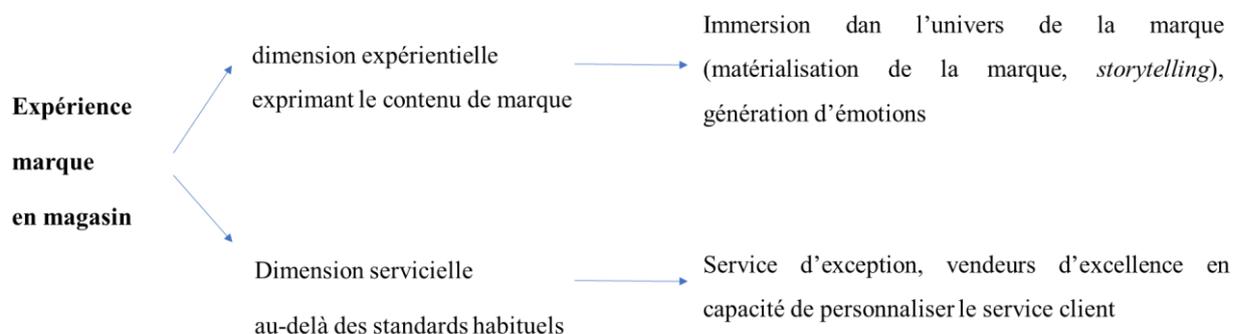
Une expérience « d'exception » est une expérience « *d'excellence* ». La dimension servicielle en magasin doit être exacerbée.

Les leviers sont les vendeurs, véritables ambassadeurs, vecteurs et acteurs de l'histoire de la marque. Grâce aux données des clients, ils peuvent personnaliser l'expérience, ajuster et intensifier la proposition servicielle.

Donc, pour les responsables, deux voies pour l'expérience en magasin de marque se dessinent :

- une voie expérientielle : immersion dans l'univers de la marque (un univers « authentiquement » de la marque), génération d'émotions fortes ;
- une voie servicielle qui se caractérise par un service d'exception, des vendeurs d'excellence, capables de personnaliser le service client.

Figure 8 Deux voies de l'expérience en magasin de marque



1.2. Retour sur les apports des entretiens qualitatifs avec les consommateurs

Les entretiens qualitatifs exploratoires auprès des consommateurs nous ont permis de recenser et de comprendre les caractéristiques perçues de ce canal en comparaison avec les magasins multimarques et avec Internet. Ils nous ont également servi à comprendre et recenser les attributs d'une expérience d'achat « réussie », créatrice de valeur pour les consommateurs ainsi que leurs motivations à choisir une expérience d'achat plutôt qu'une autre lorsqu'ils ont besoin de consommer une marque.

Pour identifier les forces et les faiblesses des magasins de marques et des magasins multimarques ainsi que l'attractivité de ces magasins, nous avons analysé ce qui fait la valeur de l'expérience de marque en magasin aux yeux du consommateur, leurs attentes en termes d'expérience en point de vente. Par nos entretiens consommateurs, nous avons identifié les principaux attributs et bénéfices de l'expérience en magasin « réussie », valorisés par les clients. Cela nous permettra de construire (terrain quantitatif - Partie 3) l'échelle de mesure de la qualité de l'expérience de marque en magasin et de mesurer la performance des magasins de marques et des magasins multimarques sur chaque dimension de l'expérience créatrice de valeur. Nous pourrions analyser comment les clients jugent la performance des boutiques de marques sur chaque attribut et bénéfice, en la comparant à celle des magasins multimarques.

1.2.1. Les attributs d'une expérience d'achat créatrice de valeur

L'expérience « *unique* » qu'évoquent les managers, ne serait donc pas, aux yeux des consommateurs, une expérience « *extra-ordinaire* » dans le sens « *spectaculaire* ». Le mot clé est l'authenticité et non l'excellence.

Le « *vrai* », « *l'authentique* » semblent être précieux et presque extraordinaire dans l'univers du commerce. Ainsi, l'expérience « réussie », qui apporte de la valeur au consommateur est un moment d'authenticité. Le mot revient beaucoup dans les entretiens consommateurs et est défini autour des notions de « vrai » et de « faux » relativement à l'interaction. L'expérience authentique est décrite comme un moment de partage, de véritable interaction avec la marque, et, plus précisément, ses représentants. Cette expérience « authentique » générerait du « *plaisir* » et un sentiment de « *fierté* ».

Pour cela, les dimensions expérientielles et servicielles sont présentes : immersion dans l'univers de la marque, partage et apprentissage autour du contenu de marque via une interaction avec ses ambassadeurs.

Le personnel de vente, apprécié pour sa compétence et son professionnalisme, est cité en premier lieu pour décrire une expérience réussie ou, inversement, une mauvaise expérience. Côté service, l'expérience en magasin doit être une interaction authentique et personnalisée : le personnel, véritablement soucieux du consommateur, doit s'adresser à lui de façon personnalisée. On retrouve la notion de dialogue et de sentiment de reconnaissance.

1.2.2. Les motivations expérientielles (expériences recherchées)

Confronté au besoin de consommation d'une marque, le consommateur a le choix entre différentes propositions expérientielles dans un ensemble de considération de magasins où elle est disponible. Pourvu de motivations expérientielles, recherchant une expérience et la valeur associée, il choisit un lieu de vente susceptible de répondre à ses besoins.

Les motivations issues des entretiens sont les suivantes : le contact physique lié à l'expérience en tant qu'interaction humaine mais aussi à l'expérience physique du produit (voir et toucher, essayer le produit, dimension sensorielle), le cadre de l'expérience, le sentiment de « responsabilité » du consommateur (qui, par ses achats, participe au dynamisme des centres-villes, au « petit commerce » notamment) et l'immédiateté (expérience en magasin-achat-consommation).

Les émotions ressenties diffèrent également.

1.2.3. Les caractéristiques perçues de ce canal en comparaison avec les magasins multimarques des distributeurs et avec Internet

Le point de vente de marque est perçu plus positivement que le point de vente multimarques, pour ce qui touche à la compétence du personnel, à l'offre de produits (meilleur assortiment, exclusivités produits), au cadre et au contenu expérientiel (immersion dans l'univers de la

marque, *storytelling* de la marque, contenu des expériences en magasin), mais aussi à la dimension servicielle ainsi qu'au plaisir et au sentiment de reconnaissance.

2. Modélisation

2.1. Confrontation entre les deux études qualitatives : variables retenues, variables non-retenues

Des points ressortent des deux études qualitatives et confirment les pistes issues de la revue de littérature (bases théoriques de l'expérience en magasin de marque) ainsi que des études documentaires préliminaires. A ce stade, nous proposons d'expliquer le choix des variables retenues et notre modélisation avant d'en détailler le cadre théorique et de présenter notre modèle de recherche ainsi que nos hypothèses.

2.1.1. Expériences recherchées / motivations expérientielles des consommateurs

Les expériences recherchées par le consommateur, leurs motivations expérientielles, la valeur attendue de l'expérience de marque en magasin influencent le choix du point de vente et posent la question des critères de choix et des caractéristiques expérientielles propres à chaque canal ainsi que leur attractivité.

Les entretiens consommateurs menés nous permettent de préciser les motivations expérientielles mais aussi les caractéristiques expérientielles propres à chaque canal ainsi que les critères d'une expérience en magasin « réussie », attractive, source de création de valeur pour le consommateur.

Les motivations expérientielles des consommateurs seront les antécédents du modèle de recherche : le consommateur va choisir son canal en fonction de l'expérience qu'il veut y vivre et qu'il pense y trouver.

Les critères d'une expérience en magasin attractive, « réussie », de valeur nous permettront de créer notre échelle de mesure de la qualité de l'expérience de marque en magasin.

2.1.2. L'hétérogénéité de l'expérience de marque en magasin et l'importance du contrôle de l'offre expérientielle

Dans leurs propres magasins, les marques font une offre produit plus globale, une offre produit enrichie : elles mettent en vente des biens auxquels se joignent des dimensions servicielles et expérientielles propres à la marque.

L'expérience d'achat en magasin fait partie intégrante de l'offre produit, par sa dimension expérientielle et par sa dimension servicielle. L'offre est alors « nouvelle », différente de celle que la marque propose dans les autres points de vente de son circuit de distribution : plus de service et une expérience spécifique étant adjoints à l'offre produit initiale.

Cela est source de différenciation de l'offre par le service et par l'expérience d'achat.

Dans la première partie de notre recherche, nous faisons le constat de l'hétérogénéité en termes de production d'expérience d'un point de vente à l'autre, amenant à l'idée d'une différence de qualité de l'expérience d'un magasin à l'autre (ceux de la marque vs le reste du réseau), différence liée notamment à la production expérientielle de la marque plus ou moins authentique.

En effet, cette différence de qualité peut être liée à l'utilisation hétéroclite des leviers en magasin (plus ou moins cohérente et plus ou moins maîtrisée), mais aussi au caractère « authentiquement de marque » de l'expérience en magasin et à la complexité de la proposer dans l'ensemble de la distribution.

La mise en perspective de la littérature laisse deviner que la différence de qualité joue d'ailleurs sur l'efficacité de l'expérience de marque en tant qu'outil pour son capital marque et pour son capital client. Les deux types d'entretiens le corroborent : nous gardons donc la notion de contrôle, l'enjeu de maîtriser la production d'expérience dans sa distribution et cela passera par la comparaison des expériences en magasin.

L'expérience en magasin de marque est perçue différemment : comme étant de meilleure qualité que celle en magasin multimarque. Dans ses propres points de vente, la marque est non seulement à l'origine de la conception de son offre expérientielle mais également de son exécution (stratégie expérientielle de marque en magasin et mise en œuvre opérationnelle) et garantit ainsi une expérience authentique de la marque. Le magasin de marque étant le lieu idéal pour proposer une expérience de marque *pure*, maîtrisée, une expérience en magasin « authentiquement de marque ».

La comparaison entre les deux contextes expérientiels, magasins de marque et multimarques, sera donc au cœur du modèle de recherche.

2.1.3. L'authenticité

Cette comparaison des deux contextes expérientiels, celui propre à la marque vs la distribution multimarque, met en relief l'authenticité de l'expérience de marque, offerte et vécue.

Dans la première partie de cette recherche, par la revue de littérature et les études documentaires, nous avons proposé deux approches de l'authenticité de l'expérience en magasin. Nous les retrouvons dans les études qualitatives.

Pour les responsables de marque interrogés, l'expérience de marque créatrice de valeur pour le consommateur, est une expérience « d'excellence ». Cela se rapproche de l'authenticité de l'expérience de marque dans sa première acception : quand les managers parlent d'excellence, cela ne renvoie pas tant à une expérience « premium » qu'à une excellence opérationnelle, autrement dit, une excellence dans la production expérientielle en magasin, dans la manière de proposer l'expérience de la marque au consommateur. Cela renvoie bien à l'authenticité de l'expérience de marque en magasin que nous avons exposée à l'issue de l'approche théorique, dans le sens de la garantie d'une expérience authentiquement de la marque : proposition expérientielle propre à la marque, environnement, immersion dans l'univers de la marque, ambassadeurs de la marque...

Le mot revient beaucoup dans les entretiens consommateur mais n'a pas la même acception : l'authenticité qu'évoquent les consommateurs est un partage, une véritable interaction humaine dont ils sont le centre et générant un sentiment de reconnaissance.

Place au centre de l'expérience, qualité de l'interaction interpersonnelle, capacité du personnel à les traiter comme des individus uniques : nous retrouvons la seconde définition de l'authenticité de l'expérience que nous avons proposée en Partie 1.

Nous gardons l'authenticité pour notre recherche. Nous l'approcherons par la comparaison des deux contextes expérientiels (de marque vs multimarque) et via des items pour chacune des deux acceptions de l'authenticité de l'expérience, que nous détaillerons dans la partie suivante. L'authenticité fera partie de l'échelle de mesure de la qualité de l'expérience de marque en magasin.

2.1.4. Les émotions : divergences entre les responsables de marque et les consommateurs interrogés

En ce qui concerne les émotions, on retrouve dans le *verbatim* des managers le champ lexical de la relation amoureuse (« *amour* » pour la marque, « *désirabilité* » de la marque) ainsi que du bonheur alors que les consommateurs parlent plus volontiers de contentement et de plaisir, et surtout de « *sentiment de reconnaissance* », voire de « *fierté* ».

Parmi les émotions qu'ils souhaitent faire ressentir au consommateur via l'expérience en boutique de marque, l'amour arrive en tête du côté des responsables. Cela fait par ailleurs écho à la littérature managériale mais aussi aux recherches sur l'amour consommateur-marque qui fleurissent depuis de nombreuses années en marketing, notamment dans le cadre de la relation aux objets et à la marque et qui s'inscrivent dans la recherche en psychologie sociale. Quand les relations à la marque sont tellement fortes, qu'elles entraînent de l'attachement, voire de la passion, cela peut aller jusqu'à la notion d'amour pour une marque : Roberts (2004), Carroll et Ahuvia (2006), Albert et Valette (2007), Noel, Merunka et Valette-Florence (2008), Batra, Ahuvia et Bagozzi (2012), Noel, Merunka et Valette-Florence (2013). Une telle relation consolide et accentue la fidélité à la marque et contribue au « bouche-à-oreille » positif.

Carroll et Ahuvia (2006) définissent l'amour pour une marque comme « *le degré d'attachement émotionnel passionné qu'un consommateur a pour une marque particulière* ». Dotée d'une personnalité à part entière (Aaker, 1994), la marque n'est plus un simple objet symbolique : elle est personnifiée et étudiée comme un partenaire dans une relation avec le consommateur (Delgado, Ballester et Munuera-Aleman, 2001) lié par une relation qui se tisse et se joue sur le long terme.

Roberts (2004) reprend le concept de *Love Brand* pour créer celui de Lovemark.

Il s'agit de marque jouissant de relations affectives intenses avec leurs consommateurs.

Ces marques « privilégiées » ont également réussi à construire un lien avec leurs employés. La fidélité résultante est extrême : les individus ont le sentiment que ces marques leur appartiennent. Plus qu'un attachement, on peut comparer cette relation à une passion (notion de possession) si on tente un rapprochement avec les relations interpersonnelles.

Pour devenir une Lovemark la marque devra s'entourer d'un certain mystère (à travers des mythes et la mise en scène d'une dimension onirique), avoir stimulé les sens et les émotions (Roberts parle de « *sensualité* ») et favorisé la proximité (lien fort, intimité).

Les managers interrogés mentionnent leur objectif de « *susciter, renouveler et entretenir la désirabilité* » de leur marque.

En revanche, les consommateurs ne parlent pas spontanément d'émotions ; ils ne reconnaissent pas aller en point de vente en quête d'émotion et ils ne s'engagent à aucun moment sur le champ lexical de la relation amoureuse. Cela ne signifie pas que cela soit exclu mais nous choisissons de ne pas retenir l'amour pour la marque. Comme objectif des marques et conséquence de l'expérience de qualité, nous préférons garder l'attachement, plus réaliste, même si nous concevons que les managers souhaitent provoquer des sentiments plus forts.

Dans ses recherches, Oliver (1993) montre que les émotions positives et les émotions négatives expliquent mieux la variance de la satisfaction que la disconfirmation des attentes. Les entretiens qualitatifs menés font ressortir le rôle des émotions dans la qualité de l'expérience. Nous intégrerons les émotions ressenties parmi les critères de la qualité de l'expérience alors que la satisfaction est dans notre recherche une variable à expliquer, advenant d'un jugement attentes/vécu que le consommateur fait de son expérience en magasin.

La quasi-totalité des managers mentionnent également le « *bonheur* », comme faisant partie de l'expérience. Leur *verbatim* est très aspirationnel. Les consommateurs sont plus sobres et utilisent plus le mot « *content* » que « *heureux* ». Ils évoquent en revanche le plaisir, non pas comme conséquence mais comme caractéristique d'une expérience réussie. Le plaisir fait partie de leurs attentes.

Le plaisir sera donc gardé, comme critère d'une expérience de qualité, ainsi que la satisfaction, comme conséquence de l'expérience, car à travers les mots « *content* », « *contentement* » des consommateurs, c'est plus la satisfaction, voire l'enthousiasme, qui sont exprimés, que le bonheur.

Les autres sentiments mentionnés par les consommateurs sont les « *sentiments de reconnaissance* » et de « *fierté* ». Nous gardons ces sentiments qui, dans les entretiens sont liés à la notion d'authenticité. Le sentiment de reconnaissance, la fierté seront des critères de la qualité.

2.1.5. L'histoire

Enfin, le mot « *histoire* » émerge depuis le début de ce travail de recherche. La revue de littérature, les études documentaires ainsi que les études qualitatives nous amènent à garder ce

concept multi-dimensionnel qui nous semble au cœur de la production d'expérience des marques en magasin : le *storytelling* de la marque, l'histoire - récit de l'expérience vécue racontée par le consommateur à l'issue, l'histoire - historique des consommateurs (favorisant la relation personnalisée et individualisée recherchée par les consommateurs et visée par les marques dans un souci de fidélisation).

L'histoire, c'est aussi une façon de nommer la relation entre le consommateur et la marque. C'est également une autre façon de parler de la fidélité, car l'histoire « tolère » les infidélités alors que la fidélité les exclue par définition. L'histoire renvoie au parcours client, à la méta-expérience de la marque dont nous avons parlé dans la revue de littérature.

L'histoire entre le consommateur et la marque sera une conséquence de la qualité de l'expérience de marque en magasin. Nous détaillerons dans la seconde section ce qui constituera l'histoire consommateur-marque.

2.2. Construction du modèle

De quelle manière vont être articulées ces variables que nous avons retenues ?

Nous plaçons la confirmation/disconfirmation des attentes des clients au cœur : valeur attendue de l'expérience et l'évaluation de sa qualité *via* les critères issus de notre étude exploratoire sur les dimensions de l'expérience créatrices de valeur pour le consommateur. Les études ayant souligné l'importance majeure de la dimension servicielle à côté du marketing expérientiel en point de vente, en particulier dans les magasins de marque, les dimensions servicielles, objectives seront alliées aux dimensions expérientielles plus subjectives. Intégrer la qualité de service à l'expérience en magasin nous permettra d'appréhender la manière dont se mêlent les aspects fonctionnels et expérientiels.

2.2.1. La perception d'authenticité

Elle sera traitée par la comparaison entre deux types de contextes expérientiels, le magasin propre à la marque où la production d'expérience marque est « pure », « maîtrisée », authentique, en comparaison avec un magasin multimarque appartenant au réseau de

distribution de la marque. Les entretiens qualitatifs avec les managers de marque, l'étude préliminaire des avis exprimés sur Internet, les constats managériaux et la revue de littérature de l'expérience en magasin ayant fait apparaître la question de la maîtrise des contextes expérientiels proposés. La production d'expérience de marque varie et diffère en fonction du point de vente et du degré de contrôle de la marque. C'est également ce que confirment les entretiens qualitatifs avec les consommateurs.

- Authenticité de conformité = expérience authentiquement de marque : conception et exécution de l'expérience en point de vente par la marque : production d'expérience et service.
- Authenticité d'un moment « vrai », « sincère » : perception d'une vraie interaction centrée sur le consommateur.

Dans le magasin de marque, la production d'expérience est authentiquement de la marque. Dans un point de vente multimarque du réseau de distribution de la marque, l'exécution de la proposition expérientielle en point de vente (conçue par la marque) est confiée à un tiers : le distributeur. L'expérience de marque proposée et vécue est potentiellement « diluée » dans d'autres offres expérientielles du lieu de vente : expérience de l'enseigne de distribution et des marques concurrentes.

2.2.2. Les variables à expliquer : l'histoire consommateur-marque

Les variables à expliquer seront les objectifs exprimés par les responsables lors des entretiens ou issus des constats managériaux et de la revue de littérature sur le rôle de l'expérience en magasin.

Nous gardons la satisfaction et des variables relationnelles : attachement à la marque, intention de fidélité, sentiment de communauté via l'intention de retour en point de vente, engagement via la recommandation et les intentions de récit de l'expérience vécue (« bouche-à-oreille »). Concernant l'image, nous proposons de mesurer l'attitude à l'égard de la marque pour des raisons méthodologiques que nous expliquerons ci-dessous.

Nous souhaitons analyser de façon rétrospective et dans deux types de contextes expérientiels, les composantes d'une expérience en magasin de qualité à partir des traces qu'elles laissent chez l'individu, notamment la satisfaction et les impacts sur sa relation à la marque. Nous ne

souhaitons pas regarder les composantes de la valeur que le consommateur retire de l'expérience, ni comprendre les constituants de la satisfaction (pendant ou après l'expérience en magasin). Dans la lignée de Klaus et Maklan (2011 ; 2013) accordant plus de rôle à la qualité de l'expérience qu'à la satisfaction (en termes d'influence sur la fidélité et l'intention de recommandation), nous plaçons la qualité de l'expérience de marque en magasin au centre et la satisfaction comme une variable à expliquer (et non pas une composante de la qualité), résultant du niveau de qualité perçu.

2.2.3. Antécédents

Les motivations expérientielles feront partie des antécédents. Il s'agit des expériences recherchées par l'individu et s'intégrant à l'offre produit globale. Si on considère la différenciation par l'offre d'expérience, on peut considérer que, pour un même produit ou une même marque, le consommateur va choisir une expérience d'achat parmi celles proposées dans différents canaux de vente. L'expérience en magasin peut ainsi être perçue comme une dimension du produit à part entière, comme une caractéristique du produit que le consommateur peut rechercher. L'homogénéité des biens propre à l'approche micro-économique a été remise en cause : ce ne sont pas les produits eux-mêmes mais leurs attributs qui apportent l'utilité au consommateur, et notamment ce que les produits permettent au consommateur de vivre comme expérience (Lancaster 1966 ; Filser 1994).

Nous souhaitons établir un lien entre les motivations expérientielles, cognitives ou affectives (type d'expérience recherchée par le consommateur en point de vente), la qualité perçue de l'expérience de marque et la satisfaction, la relation à la marque et l'attitude à l'égard de la marque. D'après les entretiens avec les consommateurs que nous avons menés, les motivations expérientielles sont : la facilité/la simplicité, le prix/la bonne affaire, l'éthique, le choix, le contact humain, l'esthétisme et le caractère extraordinaire de l'expérience.

On peut rapprocher ces motivations de l'étude Millenials menée pour le colloque Etienne Thil (Etienne Thil Procost 2018-2019) mettant en avant les types d'expériences recherchées par les individus : l'apprentissage, l'évasion, la découverte, la convivialité, la simplicité, le divertissement et l'esthétique.

Les motivations expérientielles que nous gardons sont donc : l'apprentissage, l'évasion, la découverte, la convivialité, la simplicité, le divertissement, l'esthétique, la « bonne affaire », et la responsabilité.

Ensuite, rentreront dans les antécédents, les aspects situationnels liés à l'expérience : nature de l'achat (pour l'individu ou pour offrir ?), raison de la visite en magasin (panne, achat, renseignement, conseil.), type d'achat (plaisir ou autre ?), stade du processus de décision (marque déjà choisie ou non) ainsi que le comportement d'achat (habitudes de fréquentation des deux types de magasins).

Enfin, les autres antécédents seront les données sociodémographiques.

SECTION 2 - Cadre théorique des variables du modèle

Les notions de qualité et de valeur ont été appréhendées dans la première partie de cette recherche. Dans la troisième partie, nous exposerons les items de l'échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin.

A ce stade, nous souhaitons détailler le cadre théorique des variables à expliquer, apporter une justification théorique et formuler nos hypothèses.

1. Cadre théorique des variables clés

« Le point de départ du marketing de fidélisation est le ressenti du consommateur après la visite ou/et l'achat. La satisfaction en termes utilitaire et cognitif en est la base, mais le ravissement, voire l'enchantement et l'inattendu, en sont des composantes affectives fortes) » (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004, citant Oliver et Rust, 1997).

La satisfaction et la relation sont influencées par la qualité de l'expérience en magasin. *« Si l'expérience a été forte et agréable, le consommateur voudra sans doute la renouveler, la réussite d'un épisode expérientiel ayant des conséquences sur les consommations suivantes (Bénavent et Evrard, 2002) »* (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004).

1.1. La satisfaction : conséquence de la qualité perçue pour le consommateur et médiatrice de la relation et des intentions comportementales

Dans leurs travaux, Lévy et Manceau (1993) soulignent ce processus par lequel la confrontation entre l'expérience et les attentes engendre satisfaction ou insatisfaction et impacte, à plus long terme, les attitudes.

Pour cette recherche, nous avons choisi la satisfaction car elle correspond à ce qui ressort des entretiens qualitatifs, du « contentement » évoqué par les consommateurs, dans ces aspects cognitifs et émotionnels. Cela va même au-delà de la satisfaction pour les managers interrogés qui mentionnent le « bonheur ». Il faut « enchanter ». Cet enchantement est proche de l'enthousiasme, qui résulte d'une perception de vécu supérieure aux attentes et qui se définit comme un attachement émotionnel allant au-delà de la préférence rationnelle. Les entreprises visent ce niveau de satisfaction élevé qu'est l'enthousiasme, car si l'insatisfaction peut conduire

à l'infidélité (sauf dans le cas d'une fidélité forcée), la satisfaction ne conduit pas à elle seule à la fidélité. D'où cette volonté d'aller au-delà et de viser l'enthousiasme (« *bonheur* », « *enchantement* »).

Avec Arnould et al. (2002), la satisfaction apparaît dans les conséquences de l'expérience (ses effets sur l'individu, qu'ils soient recherchés ou « accidentels » : satisfaction, insatisfaction, valeur, gratification, frustration, mémorisation, connaissance et apprentissage) en tant que processus composé de plusieurs étapes.

Dans les travaux de Hirschman et Holbrook (1982), Holbrook et Hirschman (1982), Hirschman et Holbrook (1986), Holbrook (1986), Arnould et Price (1993), Celsi et al. (1993), Pine et Gilmore (1998), Holbrook (1999), Pine et Gilmore (1999), Schmitt (1999), les conséquences sont abordées dans leurs aspects hédoniques, signifiantes et mémorables.

Les travaux de Evrard et Aurier (1996), Aurier et al. (2000), Pulh (2002), Aurier et al. (2004), Mencarelli (2005), Marteaux (2006) proposent des échelles de mesure de l'expérience par la valeur ou la satisfaction.

Ces recherches qui analysent l'expérience rétrospectivement par ce qu'elle laisse chez l'individu, déterminent ce qui compose la valeur délivrée à l'individu. Elles tendent à comprendre les fonctionnements de la satisfaction, pendant ou après l'expérience et à élaborer une échelle de mesure. La satisfaction est analysée comme une conséquence.

La satisfaction est considérée comme une variable cognitive et affective car elle est également émotionnelle (Oliver, 2010). Cette « impression », que ressent le consommateur, peut être positive ou négative et provient de la confrontation entre ses attentes et le niveau de performance perçue. Trois situations résultent de cette comparaison : si les performances sont en-dessous des attentes, il y a insatisfaction (déception et mécontentement). Si les performances sont au niveau des attentes, il y a satisfaction. Si les performances vont au-delà des attentes, il y a enthousiasme. D'après les entretiens qualitatifs menés et le discours managérial (revue de presse), l'enthousiasme est recherché par les marques. La satisfaction est alors vue comme un continuum (de l'enthousiasme à la forte insatisfaction).

Le concept est parfois appréhendé comme un concept différent de l'insatisfaction dans la mesure où certains attributs, du produit, du service, de l'expérience, peuvent contribuer à la satisfaction sans pour autant engendrer de l'insatisfaction s'ils sont absents, et inversement. (Ray, Gotteland et Antonietti, 2011 ; Ray et Gotteland, 2005 ; Llosa, 1997).

Qualité (étudiée dans le chapitre 2) et satisfaction sont intimement liées même si les notions sont de natures différentes. La satisfaction est un sentiment de plaisir ou de déplaisir issue de la comparaison entre le vécu perçu et des attentes préalables. C'est donc une évaluation, un jugement de la qualité perçue du service, de l'expérience de consommation et d'autre part des attentes préalables. Comment, se forment les attentes des individus à l'égard d'un produit, d'un service ou d'une expérience ? A partir de leurs expériences passées avec la marque et avec ses concurrents mais aussi des expériences des autres, relatées de vive voix ou sur les réseaux sociaux (« bouche-à-oreille », commentaires sur Internet). La communication fait également des « promesses » (Camelis, Dano, Goudarzi, Hamon et Llosa, 2013) Toutes ces expériences constituent des « engagements » qui doivent être bien dosées entre le « trop peu », pas assez attractif et le « trop », potentiellement déceptif. Les expériences antérieures modifient les attentes après chaque expérience car les individus s'habituent et deviennent plus exigeants (Slimane et Chaney, 2011)

La satisfaction est un objectif managérial car il contribue à la fidélisation. Les recherches (Homburg, Koschate et Hoyer, 2005) tendent également à montrer qu'un client satisfait achète et dépense plus et dit du bien de la marque autour de lui (d'autres recherches modèrent les liens entre satisfaction et fidélité, Seiders, Voss, Grewal et Godfrey, 2005). L'impact de la satisfaction sur la fidélité varie en fonction du niveau de satisfaction (vision de la satisfaction comme un continuum). Les recherches montrent par ailleurs un lien positif entre la satisfaction et les indicateurs de performance d'une entreprise tels que le retour sur investissement, les ventes, la valeur financière (Anderson, Fornell et Mazvanceryl, 2004 ; Ngobo et Ramarosan, 2005, Gruca et Rego, 2005 ; Fornell, Mithas, Morgeson et Krishnan, 2006 ; Mittal et Frenna, 2010).

Pourtant Klaus et Maklan (2011 ; 2013) démontrent que la satisfaction aurait moins de pouvoir prédictif que la qualité de l'expérience sur la fidélité et l'intention de recommander l'entreprise.

1.2. La relation à la marque

Dans différentes recherches, la marque a en effet été conceptualisée comme un partenaire relationnel, pourvu d'une personnalité à part entière, parfois même comme un compagnon de vie du consommateur (Aaker, 1994). Cette relation se tisse et se joue sur le long terme (Delgado,

Ballester et Munuera-Aleman, 2001). Comme une personne, la marque peut susciter certaines émotions et sentiments comme l'affectivité (Fournier 1998).

Les relations unissant consommateurs et marques sont de plusieurs ordres. En 1998, Fournier propose six facettes caractérisant la relation : amour/passion, connexion au concept de soi, interdépendance, engagement, intimité et la qualité de la marque comme partenaire.

Pour Avery et al. (2014), l'échange basique, la relation de partenaires commerciaux, le *fling* (passade), la relation de meilleurs amis, de copains et la relation maître-esclave constituent les types de relations possibles.

En 2008, Keller s'intéresse à la relation et au niveau d'identification du consommateur vis-à-vis de la marque. Il parle de résonance, pour décrire « *l'ultime palier* » du modèle. La résonance évalue dans quelle mesure les consommateurs se sentent « *en phase* » avec la marque. Elle se caractérise par son intensité, par la profondeur du lien psychologique qui les unit, mais aussi par le niveau d'activité qui découle de cette fidélité : fréquence d'achat, recherche d'informations ou d'évènements se rapportant à la marque, mise en rapport avec d'autres clients fidèles notamment.

1.2.1. Expérience et relation

La littérature met en avant les différents effets de l'expérience sur la relation marque-consommateur : satisfaction, émotions, mémoire, souvenirs, qualités, attitudes, intentions, fidélité, loyauté/crédibilité, confiance, identification, attachement, engagement et amour, etc. Les liens entre expérience et relation ont été beaucoup théorisés et appréhendés autour des concepts d'attitude envers la marque (Chang et Chieng, 2006 ; 2008), de satisfaction et les intentions et la fidélité (Brakus, Schmitt et Zarantonello, 2009), la mémoire de la marque, la qualité globale perçue, les émotions et la satisfaction (Oh et al., 2007), l'engagement (Thomson, McInnis et Park, 2005), la fidélité (Chaudhuri et Holbrook, 2001), la satisfaction (Stewart, 1997 ; Jones et Sasser, 1995 ; Reichheld, 1996), la communauté et l'identification (Muniz et O'Guinn, 2001 ; McAlexander, Schouten et Koenig, 2002 ; Algesheimer, Dholakia et Hermann, 2005 ; Cova, 1999 ; 2006) et, l'attachement (Heilbrunn, 1996 ; 2001 ; Lacoeyille, 2000 ; Cristau, 2003). Dolbec et Chebat (2013) soulignent les effets de l'image des magasins amiraux sur la relation avec la médiation de l'expérience de marque.

L'expérience impacte la relation à la marque sur des variables cognitives ou affectives antécédentes de la fidélité (composantes attitudeles aussi bien que comportementales) en lien avec la performance.

1.2.2. La fidélité

L'objectif *ultime* des politiques de satisfaction est de favoriser la fidélité des clients. De nombreux travaux ont été élaborés sur la fidélité (notamment Lichtlé, 2008).

Oliver (2006) définit la fidélité comme un « *engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat* ».

Fidélité comportementale (acheter successivement la même marque) et fidélité attitudele (ancrée dans un attachement à la marque) se distinguent et se complètent.

La fidélité attitudele peut expliquer la fidélité comportementale mais cette dernière peut également découler de facteurs situationnels indépendamment de l'attachement à la marque (habitudes, mise en avant en magasin) et d'une certaine inertie du comportement du consommateur.

Si la fidélité comportementale est indispensable pour parler de véritable résonance du consommateur, elle n'est pas non plus suffisante (Chaudhuri et Holbrook, 2001) car elle peut être simplement liée à la nécessité. La résonance implique et demande un attachement personnel intense. Cela va bien au-delà de l'attitude positive. Les consommateurs ressentant un tel attachement attitudele considéreront la marque comme un « *bien précieux* » qu'ils « *adorent* », diront que c'est un « *petit plaisir* » qu'ils aiment s'offrir (Lacoeuilhe, 2000).

La satisfaction ne suffit pas non plus (Stewart, 1997 ; Sasser Jr, 1995). La fidélité passe par un attachement attitudele plus intense.

Regarder la fidélité ne suffit pas. Pour Degon (2000), une « *marque relationnelle* » noue et cultive tous types de relations avec ses clients afin d'en faire un inconditionnel. Fournier (1998), souligne l'insuffisance des recherches dans la mesure où aucune ne donne un point de vue globale sur la relation, les travaux se portant sur des concepts particuliers. Peu de recherches proposent en effet de déterminer les facteurs relationnels de la construction des relations à la marque et de les mesurer (Blackston, 1992).

De multiples variables sont identifiées et étudiées comme des antécédents de la fidélité, mais aucune ne peut être considérée comme la seule variable explicative. Surtout, on peut s'interroger sur l'intérêt d'étudier des variables séparément ou de chercher à expliquer la fidélité. Il est peut-être plus judicieux de chercher les moyens de tisser une relation avec le consommateur, d'être présent tout au long de sa vie, à travers tous ses moments de consommation plutôt que de rechercher une fidélité et ses déterminants.

Considérer la valeur à vie des clients (Peelen, Jallat, Stevens et Volle, 1999) permet de dépasser la recherche des facteurs explicatifs ou les déterminants de la fidélité, pour se concentrer sur la relation et la recherche des moyens pour fidéliser le consommateur tout au long de sa vie, donc dans une perspective à long terme (Reinartz et Kumar, 2000 ; 2003).

1.2.3. Attachement

Dans notre environnement mouvant, la marque ne peut se contenter de créer et de préserver son image, de satisfaire le consommateur. Si elle veut établir une relation pérenne, il ne suffit plus aux marques de convaincre, de favoriser une identification ou de satisfaire : elle a besoin d'engagement. De l'engagement d'un consommateur désormais actif, qui interagit avec elle, co-construit et peut influencer son devenir. Et « *l'engagement, au sens donné par Gurviez (1998), conduit à l'intention de faire durer une relation satisfaisante sur le long terme* » (Goueron, 2011).

Et c'est notamment par l'attachement que cette relation pourra se tisser. Car l'attachement est considéré comme un facteur explicatif important de l'engagement à l'égard de la marque (Lacoeuilhe, 2000). Thomson, McInnis et Park (2005) expliquent que « *l'attachement émotionnel d'un individu pour une personne prédit son engagement dans la relation avec cette personne* ».

Les premiers travaux sur l'attachement ont été menés par Bowlby (1979 ; 1980) dans le domaine de la psychologie, après les travaux de Winnicott, Lorenz et Harlow. Belk (1988 ; 1990) a fait rentrer le thème dans l'étude du comportement du consommateur en liant l'attachement du consommateur aux possessions. Les travaux Richins (1994), Cziksentsmihalyi et Rochberg-Halton (1981), Ball et Tasaki (1992), Kleine et al. (1995) vont dans le sens de ces recherches.

Fournier (1998), Heilbrunn (1996), Lacoeyille (2000) ont ensuite appliqué le concept d'attachement aux marques. La marque peut être perçue comme un vrai partenaire dans le cadre d'une relation interpersonnelle. Comme une personne, elle peut susciter certaines émotions et sentiments comme l'affectivité (Fournier, 1998). Heilbrunn (2001) définit l'attachement comme « *le lien émotionnel et affectif tissé par un consommateur à l'égard d'une marque donnée* ». Il en existe deux types : l'attachement fonctionnel et l'attachement existentiel, ce dernier impliquant des liens émotionnels et affectifs construits qui sont durables dans le temps.

Pour Lacoeyille (2000), l'attachement est « *une variable psychologique* » traduisant « *une affection durable et inaltérable envers la marque et exprimant une relation de proximité psychologique avec celle-ci* ». « *Cet attachement n'est pas spécifiquement relié à la valeur fonctionnelle de la marque, dans le sens où il ne s'appuie pas sur ses attributs intrinsèques ou extrinsèques* ». Cristau (2003) intègre les notions d'amitié et de dépendance. Les recherches ont tenté d'établir les déterminants de l'attachement. Parmi eux, se trouve justement l'expérience que le consommateur peut avoir avec la marque. Heilbrunn (2001) définit en effet six facteurs de l'attachement dont des éléments liés à la naissance de la relation consommateur-marque.

Selon la théorie de l'attachement en psychologie, le degré ou l'intensité d'attachement émotionnel d'un individu envers un objet annonce la nature de cette interaction. L'attachement à la marque naît donc notamment du contexte de rencontre consommateur-marque et du développement de la relation. Qu'est-ce qui se joue au niveau de la relation du consommateur à la marque lors d'expériences dans une boutique de marque ? Les expériences en magasin ont-elles un impact sur l'attachement ?

Si pour Allard, Babin et Chebat (2009), la différenciation perçue exerce une influence positive sur l'attachement des consommateurs au centre commercial, il convient de se demander quel effet le magasin de marque aura sur l'attachement à la marque. On peut présager que l'attachement sera favorisé. Mais ce contact direct aboutira-t-il à un attachement à la marque et à une relation qui se vivra dans l'ensemble de la distribution ? Ou bien, cette rencontre « directe » engendrera-t-elle une relation « exclusive » à la marque pour un consommateur qui voudra poursuivre la construction de ce lien à travers des expériences en canaux propres à la marque uniquement ? Et si une relation à la marque existe déjà, l'expérience d'un contact direct dans une boutique en propre va-t-elle modifier l'attachement à la marque ?

Différents auteurs ont tenté de mesurer l'attachement en développant des échelles de mesure. Fournier élabore en 1994 le « *brand relationship quality* » (BRQ) pour évaluer la qualité, la profondeur et la force de la relation à la marque.

Heilbrunn (2001) a identifié six facettes de l'attachement : les facettes « hédoniques », « épistémiques », de « substitution interpersonnelle », « durée », « partage de valeurs » et « expressivité ». Thomson et al. (2005) déterminent trois dimensions de l'attachement : affection, passion et connexions. Ils proposent une échelle de dix items.

1.2.4. L'engagement : communauté et recommandation

Les *brand fest* - fêtes de marque (Carù et Cova, 2002), évènements, temps forts liés à la marque (le magasin de marque en est un lieu privilégié) lient les individus à la marque ou à des communautés de marque et intensifient son engagement (Roederer, 2012).

- Le sens de la communauté

De nombreuses recherches ont été proposées au sujet des communautés : Cova (1999, 2006), Algesheimer, Dholakia et Hermann (2005), Kozinets (2001), Muniz et O'Guinn (2001), McAlexander, Schouten et Koenig (2002), Fournier et Lee (2008).

Une communauté de marque est un ensemble de consommateurs se caractérisant par leur forte identification à la marque, désireux de vivre des moments et de développer des liens sociaux en rapport avec elle. La communauté peut être créée par la marque elle-même ou émerger de l'initiative des consommateurs et cela peut se faire également virtuellement (McWilliam, 2000 ; 2007).

Les consommateurs engagés dans une communauté de marque ressentent une connexion intense avec les produits, la marque elle-même, l'entreprise ou les autres consommateurs de la communauté, liés par des rituels, des traditions, des histoires. Certains auteurs parlent même de sentiment de responsabilité vis-à-vis de la communauté.

La dimension sociale de la communauté est importante : les consommateurs ainsi engagés sont désireux de développer des liens sociaux autour de la marque. Ils ressentent une forte affinité avec les autres personnes de la communauté : clients, utilisateurs, employés de l'entreprise.

Un consommateur ayant un fort sentiment de communauté donnera à la marque plus de signification et accroîtra son attachement. Thomson, McInnis et Park (2005) expliquent ainsi que « *l'attachement émotionnel d'un individu pour une personne prédit son engagement dans la relation avec cette personne* ». Mais l'inverse est vrai et les communautés renforcent l'attachement à la marque, le bouche-à-oreille et les recommandations et *in fine* la fidélité des clients. L'engagement est corrélé positivement avec le niveau d'achat.

Cette corrélation positive entre engagement dans une communauté, attitude positive vis-à-vis de la marque et intentions d'achats a été étudiée par Algesheimer, Dholakia et Hermann (2005). Par leur engagement, les consommateurs deviennent de véritables ambassadeurs de la marque, ils participent à sa communication.

Les magasins de marques peuvent être les lieux idéaux pour créer et faire vivre une communauté de marque, pour favoriser ainsi le sens de la communauté. C'est un lieu privilégié de l'interaction directe avec la marque via ses « champions de marque », le personnel de contact, ambassadeurs incarnant la marque, mais aussi avec les autres clients « passionnés » par la marque. Ce type de magasin propose des événements en lien avec la marque, des produits exclusifs voire personnalisés et rend possible un véritable marketing informationnel. Pour évaluer le sens de la communauté du consommateur qui est lié à l'expérience de marque en magasin, il nous semble approprié de retenir pour notre étude la notion d'intention de retour en magasin. Un consommateur ayant un sentiment de communauté préférera sans doute les expériences d'achat en magasin de marque, véritables « musées » de la marque, « cathédrale » pour certains.

- Le partage d'expérience : récits d'histoires et recommandation

Certains auteurs parlent de *Customer empowerment* (Meyer-Waarden et Geyer-Schultz, 2014). Les clients, souvent les plus engagés, expriment leurs avis et recommandent ou non la marque par le « bouche-à-oreille ». Les recommandations et avis des autres clients étant des éléments déterminants dans le processus de décision d'achat (Zhao et Xie, 2011).

Avec les moyens de communication disponibles aujourd'hui, le bouche-à-oreille prend une autre dimension et devient un véritable enjeu. Sur Internet, les clients expriment leur avis, leurs envies, racontent leurs expériences d'achat et de consommation, donnent des conseils et

expriment leur mécontentement. Les plus engagés créent des films ou des messages de communication ! Ce genre de consommateur n'est cependant pas la règle : cela concerne certains clients à certains moments, pour certaines marques (Mende, Bolton et Bitner, 2013). Pour favoriser ce type de comportement, les marques doivent proposer des expériences réellement créatrices de valeur et être conscientes que les individus vont potentiellement partager leurs expériences, positivement ou non. Cela constitue une source de récit non contrôlés modifiés ou construits en dehors du point de vente (Welté, Badot et Hetzel, 2021).

Nous retenons la notion de récit, de partage de l'expérience pour l'étude.

1.2.5. L'attitude vis-à-vis de la marque

Gonzalez, de Lanauze et Siadou-Martin (2017) expliquent l'attitude envers le canal de distribution « *par les différentes sources de valeur que l'individu associera à la fréquentation du canal (utilitaire, hédonique, sociale), mais aussi par le degré de recherche de sens qu'il espère trouver dans ses actes de consommation et par l'identification possible de l'image du canal avec sa propre image de soi* ». Nous proposons de comparer deux canaux de distribution et nous plaçons l'expérience de la marque dans ces deux contextes expérientiels au centre de la recherche. C'est la raison pour laquelle nous choisissons de mesurer l'attitude à l'égard de la marque.

L'attitude vis-à-vis de la marque (favorable ou défavorable) se définit comme la tendance d'un individu à évaluer la marque ou à réagir devant elle d'une certaine manière. Un objectif de l'expérience en magasin est de renforcer les attitudes positives et de réduire les attitudes négatives.

Les attitudes se forment via des éléments cognitifs (croyances qui peuvent être objectives ou fausses), affectifs (sentiments à l'égard de la marque) et conatifs (intentions d'agir avec la marque).

Nous souhaitons retenir l'attitude à l'égard de la marque plutôt que l'image, d'une part parce qu'elle implique l'évaluation mais également la réaction. Ensuite, pour des contraintes de faisabilité. En effet, il sera plus difficile de mesurer l'image à moins de concentrer notre étude quantitative sur une marque spécifique, ce qui ne sera pas le cas. A partir du moment où nous

laissons les répondants choisir la marque dont il souhaite parler, les marques seront multiples et nous ne pourrions pas facilement mesurer leur image. Retenir l'attitude nous permettra de ne pas interroger spécifiquement sur l'image de chaque marque évoquée par les répondants. Par ailleurs, cela nous donnera une vision « évaluation et réaction ».

Une limite dont nous avons conscience reste qu'un consommateur va exprimer des perceptions plus positives quand il a déjà une attitude favorable (Aaker, Fournier et Brasel, 2004). Et nous pourrions présupposer qu'un individu qui fréquente, pour une marque, le magasin de marque et un magasin multimarque, a déjà une attitude favorable vis-à-vis de celle-ci.

1.3. Les sentiments : composants de la qualité perçue

1.3.1. Le sentiment de reconnaissance

Valoriser le client, le traiter de manière particulière consolide le lien à la marque. Les études de Nunes et Drèze (2009) ont en effet montré l'impact des programmes de fidélisation valorisant le client sur le lien affectif.

En 2010, Sabadie montre que les clients perçoivent leur « statut » à partir des actions que les entreprises instaurent à leur intention. Ce « *statut perçu* » impacte la relation à la marque ou à l'enseigne.

Le sentiment de reconnaissance que les consommateurs évoquent, tout comme le sentiment d'estime de soi ressenti en magasin de marque ou quand le personnel de contact prend soin du client, favorisent l'attachement à la marque et le bouche-à-oreille favorable (Butori, 2010).

1.3.2. Le plaisir

Nous ne gardons pas la surprise. Centrale dans les stratégies expérientielles à ses origines car associée au réenchantement, à l'aspect *extra-ordinaire* et mémorable, elle serait liée à la satisfaction et favoriserait la qualité de l'expérience (particulièrement dans les cas de figure caractérisés par une forte dimension expérientielle, Vanhamme, 2008). La notion étant absente des entretiens exploratoires auprès des consommateurs, nous décidons de ne pas la retenir.

A partir des recherches en psychologie positive (Csikszentmihalyi, 1997 ; Seligman, 2011) et de la théorie de la motivation de Maslow (1964), Schmitt et van Zupthen (2012) construisent le modèle *PME (Pleasure, Meaning, Engagement)* basé sur le *plaisir*, le *sens* et *l'engagement*.

L'idée est de rechercher le bonheur au-delà de la satisfaction, en ayant recours à des expériences hédoniques porteuses de sens et exigeant une implication et un engagement actif de l'individu. Le bonheur et même l'émerveillement : c'est la « *peak experience* » (expérience optimale, Csikszentmihalyi, 1992), presque mystique et provoquant un état de *flow* qui fait perdre à l'individu ses repères spatio-temporels. On retrouve le discours des managers de marque au sujet des boutiques de marques.

1.4. L'Histoire consommateur-marque

« *Pourquoi alors ne pas envisager la relation consommateur-marque comme une histoire, à partir du moment où une histoire est en fait une série d'événements disposés le long d'une séquence temporelle ? Comme Aristote le fait remarquer dans sa Poétique, toute histoire doit être unifiée et identifiée par une interconnexion d'événements et doit nécessairement représenter des événements comme se succédant les uns aux autres le long d'une séquence causale probable* » (Heilbrunn, 2003).

1.4.1. Pourquoi parler d'histoire ?

Parce que ce mot revient régulièrement dans cette recherche, il renvoie à un certain nombre de termes retenus à l'issue des entretiens exploratoires qualitatifs avec les marques et avec les consommateurs.

Tout d'abord, l'histoire de la marque racontée en magasin : le *storytelling*, comme levier expérientiel en point de vente. Racontée et tangibilisée dans les magasins de marques qui permettent ainsi de faire passer des messages. Welté, Badot et Hetzel (2021) mettent en exergue quatre récits principaux sur les lieux de vente : le feuilleton, le conte, l'épopée et, la légende. Chaque type de récit se caractérise par une orientation commerciale/non commerciale et par une approche superficielle/approfondie. Le vendeur joue un rôle de narrateur au cours des interactions avec les clients.

L'histoire, c'est aussi le « schéma narratif », *i.e.*, la théâtralisation de l'expérience en point de vente (le consommateur acteur de son expérience, la narration, la théâtralisation, l'expérience « jouée »).

Les histoires, ce sont les « *Brand tales* », de moins en moins contrôlés par la marque (les marques n'ont plus le monopole de la parole sur elles-mêmes : *customer empowerment*, réseaux sociaux, communautés de marque).

Côté consommateur, l'histoire fait référence à l'historique client (données clients, *CRM*, marketing relationnel), fondamental pour la personnalisation de l'expérience en point de vente et de la relation. Cela fait référence à tout ce que l'entreprise peut savoir, peut appréhender du client et de sa relation passée à la marque (et aux concurrents) pour envisager la relation future.

L'histoire, c'est aussi le récit raconté par l'individu à l'issue d'une expérience avec la marque en magasin (« bouche-à-oreille » des clients ou retombées médiatiques). Welté, Badot et Hetzel (2021) soulignent que les récits peuvent être modifiés et produits à l'extérieur du magasin : ils se construisent à partir de l'appropriation des histoires véhiculées en magasin et de celles propres aux clients. Par la narration, l'individu va organiser des épisodes signifiants pour lui en un récit (Deighton, 1992). Pour Roederer (2012), « *les expériences prennent leur sens grâce à une construction a posteriori des faits et des épisodes vécus. Les épisodes les plus importants ou significatifs du point de vue du sujet qui racontent sont organisés en récit par nature sélectif* », « *la production du récit de l'expérience peut être envisagée comme un processus créatif qui sélectionne et organise des représentations de situations vécues et transforme inévitablement les faits pour leur donner une interprétation valable pour le sujet* ». Ce récit du consommateur, c'est donc l'histoire telle que l'individu la vit, telle qu'il la reconstruit, s'en souvient ou telle qu'il l'imagine l'avoir vécue. Puis racontée et entendue, nouvelle étape d'appropriation de cette histoire par autrui, qui va à nouveau la reconstruire. Car celui qui écoute le récit, va de la même manière le reconstruire, sélectionner et organiser des représentations de situations entendues et transformer le récit des faits pour leur donner une nouvelle interprétation valable pour ce second sujet (avec mécanismes d'attention sélective et de rétention sélective). Il y a donc une reconstruction plus ou moins consciente de ce qui a été vécu/entendu (réalité, reconstruction, récit). L'expérience est vécue par le consommateur (que retient-il ?) qui se la réapproprie avec des éléments personnels de construction (variables individuelles, son

historique) : il la reconstruit et la raconte (redéfinit sa relation et continue son histoire). L'individu qui l'écoute la reconstruit à son tour par les mêmes mécanismes.

L'histoire, c'est enfin « *l'histoire d'amour* », donc la relation pérenne et « *satisfaisante* » même « *enthousiasmante* » que mentionnent les managers de marques dans les entretiens qualitatifs.

1.4.2. Un point de vue global sur la relation

L'histoire marque-consommateur est la succession d'interactions entre la marque et le consommateur (méta-expérience de la marque, valeur à vie du client).

Le mot histoire renvoie au concept de valeur à vie du client car il implique l'idée de relation sur le long terme, de fidélité tout au long de la vie. Dans les entretiens menés avec les managers de marques, ces derniers expliquaient viser autre chose que la fidélité, une relation pérenne et durable pouvant inclure des infidélités ponctuelles mais un lien « solide » assurant ainsi une « *valeur à vie du client* ». C'est ce qui ressort également de l'étude du cadre théorique ci-dessus : étudier la fidélité et ses présupposés déterminants ou facteurs explicatifs ne suffit plus. Étudier la relation à la marque, c'est prendre en compte toutes les facettes de la relation marque - consommateur (Degon, 2000). En réunissant les différentes variables formant la relation, le concept d'histoire consommateur-marque rejoint le point de vue global qu'évoque Fournier (1998) : l'attachement, l'engagement, le sens de la communauté, la fidélité, la satisfaction et, l'attitude vis-à-vis de la marque. Ces variables ne sont pas identifiées comme des antécédents de la fidélité, elles font, avec la fidélité, partie de ce qui permet de qualifier la relation, de la caractériser, de la décrire et, de la mesurer. Elles rendent compte de l'histoire marque-consommateur, défini ici comme un concept relationnel global incluant une dimension temporelle (passé, présent, futur).

Peu de recherches proposent un modèle pour identifier, mesurer et construire les relations à la marque (Blackston, 1992) ; c'est ce que nous proposons, avec la médiation de l'expérience de marque en magasin. Nous voulons comprendre les critères de performance de l'expérience de marque en magasin permettant de construire cette relation globale.

Notre modèle n'est pas de type satisfaction => attachement => fidélité. Nous souhaitons considérer la relation comme une globalité de facteurs parmi lesquels figurent l'attachement, l'engagement, la fidélité, la satisfaction, l'attitude et les variables constituant ensemble

l'histoire de la marque et du consommateur. Nous voulons identifier et mesurer ce qui, dans l'expérience en magasin, crée et consolide ces éléments que nous regroupons sous le terme « histoire consommateur-marque ».

La résonance à la marque et la relation consommateur-marque présentent deux dimensions distinctes : l'intensité et l'activité. L'intensité permet d'évaluer la force de l'attachement attitudinal et du sentiment de communauté. L'activité, quant à elle, donne des informations sur la fréquence d'achat et/ou d'utilisation de la marque, mais aussi sur le niveau d'engagement du client (autour des actes d'achat et de consommation).

La relation englobe des éléments objectifs (jugement rationnel de la marque, de sa qualité, de sa performance) et des éléments subjectifs (affect, émotionnel) : c'est cet assemblage qui fera que la marque aura une résonance positive pour le consommateur.

Dans le modèle Customer-Based Brand Equity – *CBBE*, Keller (2001) propose une pyramide d'étapes, rationnelles ou relevant de l'affectif, et conduisant à la résonance. D'après ce modèle, la résonance est possible quand les marques parviennent à susciter des jugements et des sentiments qui mobilisent le cognitif et l'affectif.

Les points de contact avec la marque, notamment les expériences en magasin forment la méta-expérience du consommateur, récit de son vécu, qui va influencer et nourrir la relation à la marque. Les contextes expérientiels mis en place par les marques vont permettre des interactions avec le consommateur. La somme de ces interactions, et la manière dont le consommateur s'en souvient, va définir la méta-expérience de la marque.

La relation se rapporte à un lien, à sa force et aux comportements en résultant.

1.4.3. La polysémie du mot « Histoire »

Nous avons vu que le mot apparaît régulièrement dans la recherche et nous venons d'évoquer dans quels contextes. Revenir ici sur les multiples définitions du mot nous permettra de proposer ensuite des variables pour mesurer l'histoire consommateur-marque.

- Récit d'évènements réels ou imaginaires.
- Evolution, passage par différentes phases, étapes, ensemble d'évènements retraçant une évolution. Etude, description correspondante.
- Récit d'actions, d'évènements dignes de mémoire.
- Schéma narratif (idée de narration) : situation initiale, élément déclencheur, péripéties/aventures, dénouement.
- En philosophie, l'« Histoire » est toujours scindée en deux : d'un côté, un ensemble d'évènements passés, de l'autre, le récit de ces évènements. Il y a donc une dimension « réalité objective » : les évènements ont eu lieu. Ils se sont passés et sont indépendants de la connaissance qu'on en a : ils ont existé hors du récit. A côté de cette réalité, il y a une dimension « récit du passé » : ce que nous disons avoir eu lieu, ce que nous pensons qu'il s'est passé. Sans ce récit, on ne s'en souviendrait plus, il nous en manquerait la trace
- Histoire d'amour : sentiments d'affection et d'attachement entraînant un besoin de proximité physique, spirituelle (même imaginaire) et ayant des répercussions comportementales.

Cet aspect comportemental est intéressant, il permet d'inscrire la relation dans la durée par des intentions comportementales.

Le terme « Histoire » comprend une notion de construit (passé) mais implique aussi le long terme et ouvre vers l'avenir.

En regardant ces définitions et en les rapprochant du contexte de la relation marque-consommateur, le terme « histoire » renvoie à la succession de points de contact, de moments, d'expériences qui forment ensemble une histoire, une cartographie, un schéma de la relation. Cela se rapproche du concept de méta-expérience mais s'en distingue car l'histoire implique un aspect comportemental présent et dirigé vers le futur donc de l'ordre de l'intentionnel (qu'on retrouve dans le concept de « valeur à vie du client ») : « intention » signifiant « engagement à », « volonté de », « sorte de promesse ». Il nous semble important de mesurer « où en est » le

consommateur, *i.e.*, sa volonté, son engagement, sa « promesse » à lui vis-à-vis de la marque. Car la fidélité implique la volonté. C'est la raison pour laquelle nous voulons l'approcher via les intentions de fidélité. Etymologiquement, « *fides* » (latin) signifie à la fois la promesse faite, le respect de la parole donnée et la bonne foi-la sincérité- la loyauté. Nous l'avons évoqué plus haut, c'est la fidélité attitudinale qui démontre l'attachement à la marque (la fidélité comportementale pouvant advenir par nécessité). Et si la fidélité attitudinale a été étudiée au travers de variables affectives ou cognitives (attachement, satisfaction, la confiance notamment), la résonance mobilise le cognitif et l'affectif. Or, la fidélité c'est aussi un « serment », une promesse faite. Il y a donc la notion de volonté : on n'est pas seulement fidèle par attachement, on l'est aussi parce qu'on le veut. Cette « volonté » se traduit dans notre recherche pas la mesure des intentions.

La notion d'histoire donne une dimension durable à l'expérience qui est situationnelle et qui laisse des traces. Ces traces sont issues d'une co-construction à la suite d'une succession de points de contacts, série d'évènements réels ou imaginaires mémorables : vécus, réalité objective ou imaginée, souvenirs, récits. L'histoire est un fil, un continuum qui se tourne vers l'avenir par la volonté et les intentions.

Il y a donc une articulation entre l'histoire que veut véhiculer, que veut raconter la marque, (*storytelling*, contenu de marque), l'histoire vécue au moment de l'expérience (comment cela se traduit en boutique) mais aussi la perception par le consommateur (histoire perçue plus ou moins consciemment à partir de son propre historique et racontée - récit, partage d'expérience) et comment cela construit l'histoire unique entre une marque et un consommateur.

1.4.4. Mesure de l'histoire consommateur-marque *via* différentes variables

Les variables sont : l'attachement (et non pas l'amour que nous ne retenons pas), la satisfaction, l'attitude à l'égard de la marque et les intentions comportementales, à savoir, intention de fidélité (à la marque), sens de la communauté (que nous mesurerons via les intentions de retour en point de vente) et intention d'engagement (que nous mesurerons via les intentions de récit de l'expérience, bouche-à-oreille et recommandations).

En conclusion

Les clients recherchent la plus grande valeur possible de la marque, et notamment de l'expérience de la marque en magasin. Ils ont des attentes à cet égard et choisissent un point de vente en fonction.

Ils choisissent un magasin s'ils pensent que l'expérience de marque dans ce point de vente délivrera plus de valeur (différence entre les bénéfices retirés de l'expérience et l'ensemble des coûts engagés pour l'obtenir) sur les critères de performance de l'expérience en magasin (expérience réussie, ayant de la valeur à leurs yeux).

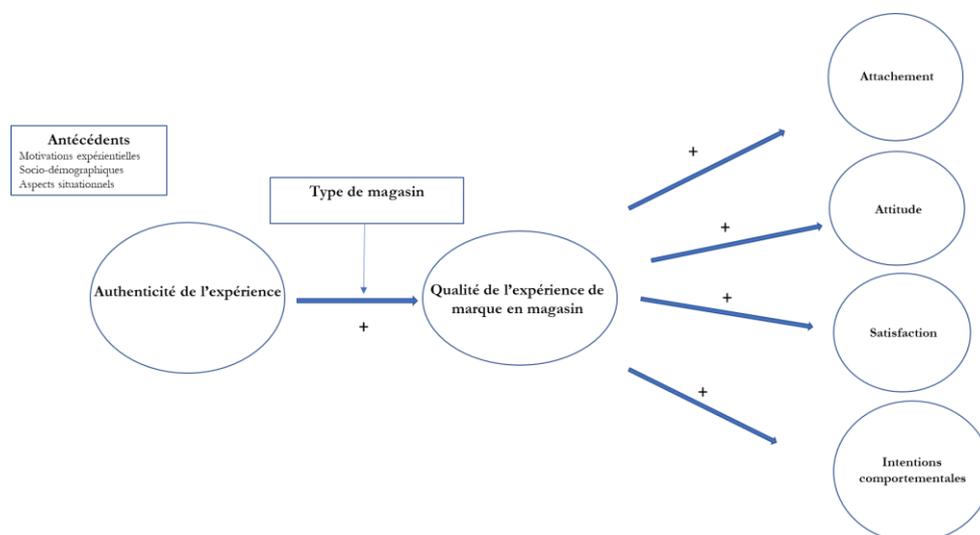
Si le point de vente est performant sur ces critères en comparaison avec les attentes préalables, l'expérience sera perçue comme « de qualité » (enthousiasme si la qualité perçue est supérieure aux attentes).

L'histoire consommateur-marque, point de vue global sur la relation entre un consommateur et une marque, est un assemblage liant l'attachement, la satisfaction, l'attitude à l'égard de la marque et les intentions de fidélité, de communauté et d'engagement. Cette histoire va se construire et/ou se consolider en fonction de la perception de cette qualité.

2. Modèle et hypothèses de recherche

2.1. Présentation du modèle de mesure

Figure 9 : Modèle de mesure



La qualité perçue de l'expérience globale de la marque en magasin se mesure par quatre dimensions cognitives et trois dimensions affectives liées à la qualité de la production d'expérience et à la qualité des services.

- Dimensions cognitives : qualité de l'offre, qualité de l'environnement, qualité du contact et, qualité du service.
- Dimensions affectives : sentiment de reconnaissance, sentiment de plaisir et, sentiment d'authenticité du moment.

Les sept dimensions sont le reflet d'un facteur de second ordre : l'authenticité qui se définit et s'exprime dans l'expérience en magasin de deux manières :

Authenticité de conformité = expérience authentiquement de la marque (authentification de l'expérience de marque) :

- Qualité de l'environnement.
- Qualité de l'offre.

Perception d'authenticité du moment = Expérience vraie, sincère, humaine, personnalisée, *consumer oriented*, moment de partage, interpersonnel : niveau de personnalisation et niveau de contact humain

- Qualité du contact.
- Qualité du service.
- Sentiment de reconnaissance.
- Sentiment d'authenticité du moment.

Perception d'authenticité :

- Authenticité de conformité = expérience authentiquement de marque : conception et exécution de l'expérience en point de vente par la marque : production d'expérience et service.
- Authenticité d'un moment « vrai », « sincère » : perception d'une vraie interaction centrée sur le consommateur.

Nous exposerons la construction de l'échelle de mesure et ses items dans la partie suivante.

Sur la base des études exploratoires documentaires, des entretiens qualitatifs managers et consommateurs ainsi que des analyses de la littérature, nous pouvons formuler des hypothèses de recherche.

2.2. Présentation des hypothèses de recherche

2.2.1. Hypothèse 1 : le niveau de qualité globale de l'expérience perçue en magasins de marque est supérieur à celui de la qualité perçue en magasins multimarques

H1a : La dimension servicielle de la qualité globale perçue de l'expérience en magasins de marque affiche un niveau supérieur à celle en magasins multimarques.

H1b : La dimension expérientielle de la qualité globale perçue de l'expérience en magasins de marques affiche un niveau supérieur à celle en magasins multimarques.

2.2.2. Hypothèse 2 : l'authenticité perçue a le lien le plus fort avec la qualité globale perçue de l'expérience en magasin de marque

H2 : la perception d'authenticité du moment est la dimension la plus importante de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin.

Pour cela, nous mesurerons si la qualité de l'expérience authentiquement de la marque est supérieure à la qualité de l'expérience dans les autres points de vente de la distribution (magasins de marque vs magasins multimarques => authenticité de conformité).

Le contexte expérientiel lié au type de magasin va probablement jouer sur la perception de qualité de l'expérience et sur ses impacts. C'est ce que laissent présager les entretiens que nous avons menés. C'est la conclusion à laquelle nous étions parvenus via la mise en perspective des théories expérientielles et de la littérature.

La perception d'authenticité se mesurera via le degré d'interaction (partage) et de personnalisation ainsi que le sentiment de reconnaissance (lié à la personnalisation et à la place du consommateur au centre de l'expérience). Le rôle du personnel humain joue un rôle essentiel dans la perception d'authenticité et dans le niveau global de la qualité de l'expérience ainsi que dans les variables de sortie (intentionnelle, relationnelle ou attitude).

Une échelle d'évaluation de la qualité globale de l'expérience sera exposée dans la partie suivante.

La perception de la qualité sera l'évaluation des individus du niveau de performance du point de vente sur les critères pour lesquels ils attendent de la création de valeur : les critères « indispensables » pour une expérience « réussie » / « de valeur ». Nous les préciserons dans la partie suivante en exposant notre échelle de mesure.

2.2.3. Hypothèse 3 : la qualité de l'expérience de marque en magasin est liée à la satisfaction

H3a : La perception de la qualité globale de l'expérience de marque influence positivement la satisfaction.

La satisfaction est issue du jugement des individus, jugement résultant de la comparaison entre ses attentes concernant des critères pour lesquels ils attendent une création de valeur, et leur perception de qualité de ce qui est vécu, donc du niveau de performance du magasin sur ces critères.

H3b : La satisfaction en magasin de marque est supérieure à la satisfaction en magasin multimarque.

La satisfaction est meilleure à l'issue d'une expérience de marque authentiquement de marque (en magasin de marque) qu'en magasin multimarque.

2.2.4. Hypothèse 4 : la qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence les intentions comportementales

L'expérience en magasin, comme les autres attributs et caractéristiques de la marque, fait partie de l'offre produit étendue. Sa qualité peut impacter l'histoire marque-consommateur.

H 4 : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence les intentions comportementales.

H4a : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement la fidélité à la marque.

H4b : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement les intentions de retour en magasin.

H4c : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement l'engagement.

H4d : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement l'attachement à la marque.

H4e. La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement l'attitude à l'égard de la marque.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Le terrain qualitatif composé de deux séries d'entretiens, avec des responsables de marques et des consommateurs, nous a permis de retrouver les enjeux de l'expérience en magasin de marque que nous avons fait ressortir des études documentaires et de l'étude de la littérature.

Nous avons pu préciser les objectifs et les principaux leviers des magasins de marque, les motivations expérientielles des consommateurs, les attributs perçus de chaque canal, et surtout les caractéristiques d'une expérience de marque créatrice de valeur pour le client.

Dans cette partie, nous avons proposé un modèle conceptuel. La qualité globale de l'expérience de marque en magasin (dimensions expérientielles et servicielles) est au centre du modèle, avec au cœur la notion d'authenticité que nous avons définie grâce à l'étude du cadre théorique et l'étude qualitative :

- 1 - Authenticité de conformité/ garantie d'une expérience authentiquement de marque
- 2 - Perception d'un moment d'interactions véritable dépendant du niveau de personnalisation et du niveau de contact humain.

Les motivations expérientielles (expériences recherchées par le consommateur) figurent parmi les antécédents.

Nous souhaitons connaître les effets de la qualité de l'expérience de marque en magasin en proposant une vision plus globale de la relation entre la marque et le consommateur. Au-delà d'une analyse linéaire qualité => satisfaction => attachement => fidélité, nous souhaitons adopter un point de vue global sur la relation en proposant le concept d'histoire consommateur-marque, que nous avons proposé comme assemblage de l'attachement, de la satisfaction, de l'attitude à l'égard de la marque et des intentions de fidélité, de communauté et d'engagement.

Notre recherche permettra d'identifier et de mesurer la qualité de l'expérience de marque en magasin, de mesurer ses déterminants, notamment le rôle de l'authenticité perçue et de vérifier les impacts sur la construction / la consolidation de cette relation globale.

Dans la partie suivante, nous présenterons la construction de notre échelle de mesure ainsi que l'étude quantitative menée pour vérifier nos hypothèses.

PARTIE 3

TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Dans la troisième partie de cette recherche, nous proposons un terrain quantitatif avec pour objectif de mesurer la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et ses impacts sur l'histoire consommateur - marque. Nous souhaitons également démontrer le rôle de l'authenticité. D'un point de vue méthodologique, nous comparerons des expériences de marques vécues dans des magasins de marques et dans des points de vente multimarques.

Dans un premier chapitre, nous présenterons notre échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et le terrain quantitatif qui a été mené. Nous tenterons de tester l'échelle.

Dans un second chapitre, nous tenterons de valider les construits du modèle et, nous testerons les hypothèses. Nous discuterons enfin des résultats.

CHAPITRE 5

L'ETUDE : ECHELLES DE MESURE ET PRESENTATION DU TERRAIN

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1 : L'expérience de marque en magasin

Etudes documentaires : observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse); point de vue consommateur : avis client Internet)

Approche théorique de l'expérience de marque en magasin: les expériences recherchées par le consommateur, la création de valeur de l'expérience de marque en magasin (enjeux stratégiques marque et bénéfices consommateur)

Chapitre 2 : La qualité de l'expérience en magasin

Approche théorique de la qualité, la « *multi-expérience* » de la marque en magasin vs l'expérience authentique de marque dans ses propres magasins

PARTIE 2 : DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Chapitre 3 : Etudes qualitatives exploratoires

Managers et consommateurs

Chapitre 4 : Présentation du modèle conceptuel, des variables clé et des hypothèses de recherche

PARTIE 3: TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Chapitre 5 : Etude Quantitative

Développement d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et présentation du terrain

Chapitre 6 : Etude Quantitative

Validation des construits, tests des hypothèses résultats et discussion : recommandations managériales, limites et perspectives

SECTION 1 - Présentation de l'étude

1. Création d'une échelle de mesure

Nous souhaitons construire une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin en mettant en avant le rôle de l'authenticité, et mesurer ses impacts sur des dimensions relationnelles, affectives, cognitives et conatives de l'histoire consommateur-marque.

1.1. La qualité globale de l'expérience de marque en magasin

L'échelle sera issue de la qualité des services et complétée par d'autres travaux de chercheurs ainsi que par nos études exploratoires. Cette approche par le service se justifie dans la mesure où dans les entretiens qualitatifs, managers et consommateurs placent le service au cœur de l'expérience en magasin physique et d'autant plus que, en ouvrant leurs boutiques, les marques passent de producteurs à producteurs- distributeurs et que la distribution de biens appartient au secteur des services.

Maklan et Klaus (2012 ; 2013) ont proposé une grille pour mesurer l'expérience dans le domaine des services. Nous souhaitons partir de cette grille puisque nous voulons mesurer la qualité de l'expérience dans un point de vente où la dimension servicielle est essentielle (*cf.* entretiens qualitatifs responsables de marque et consommateurs). Ce qui caractérise l'expérience en magasin de marque, c'est l'addition de dimensions expérientielles et servicielles à l'offre produit. En outre, la distribution appartenant au secteur des services, il semble cohérent de partir d'une grille de mesure de la qualité des services.

Nous partons des modèles de type confirmation/disconfirmation des attentes, élargies des dimensions expérientielles. Il s'agit donc de confronter les attentes (expériences recherchées, motivations expérientielles) à la performance du magasin sur les dimensions de l'expérience créatrices de valeur. La qualité perçue de l'expérience résultera d'une évaluation entre les attentes et le vécu réel, sur les attributs expérientiels délivrant de la valeur au client. Il s'agit ensuite de mesurer les conséquences sur les dimensions de l'histoire consommateur-marque (relationnelles, affectives, cognitives, conatives).

Outre l'échelle de Maklan et Klaus (2012 ; 2013), la grille va être construite à partir de plusieurs échelles : le modèle SERVQUAL (Berry, Parasuraman et Zeithmal, 1985 ; 1990), l'échelle de l'expérience de la marque de Brakus et al. (2009), les constituants de la valeur d'Aurier, Evrard et N'Goala (2004) et l'étude Procost Milenials (Etienne Thil 2018).

Pour concevoir cette échelle de mesure, qui va allier des dimensions expérientielles et servicielles, nous nous appuierons également sur le cadre théorique que nous avons défini et analysé ainsi que nos études exploratoires : les entretiens avec les marques et les consommateurs ayant mis en lumière les critères de l'expérience en magasin « réussie », attendus par le consommateur, lui apportant de la valeur ainsi que les objectifs de l'expérience en magasin du côté des marques.

Le questionnaire que nous allons créer va nous permettre de :

- mesurer quelle(s) expérience(s) les individus recherchent ;
- mesurer ce qu'ils ont vécu : niveau de performance perçu du point de vente sur des critères précis de création de valeur (*i.e.* caractéristiques et attributs d'une expérience en point de vente « réussie », issus de la démarche exploratoire) ;
- évaluer et comparer la qualité de l'expérience de marque dans les deux types de points de vente ;
- mesurer ce qu'il en ressort sur la satisfaction, l'attachement, l'attitude vis-à-vis de la marque et les intentions comportementales (fidélité, communauté et engagement).

1.1.1. Définition d'une expérience de marque en magasin « réussie », créatrice de valeur

Les deux séries d'entretiens qualitatifs de notre étude exploratoire nous permettent d'établir les dimensions de la qualité de l'expérience de marque sur le lieu de vente.

Cette dernière est liée au service mais également à la production d'expérience, avec comme élément clé l'authenticité. Nous l'avons définie de deux manières : relativement à l'expérience de marque (expérience propre à la marque, expérience authentiquement de marque) et relativement au moment (niveau de contact humain et degré de personnalisation).

Le personnel en magasin est déterminant. Ambassadeur de la marque, « champion de marque », il contribue à faire vivre une expérience propre à la marque. Orienté service et ayant le souci

prioritaire de l'intérêt du client (et non la seule recherche de la transaction à court terme), il contribue à la qualité de l'interaction et à l'authenticité perçue du moment vécu.

L'échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin sera articulée autour des dimensions suivantes, comprenant des éléments liés à l'expérience et au service :

- Qualité de l'environnement
- Qualité de l'offre
- Qualité du contact humain
- Qualité du service
- Sentiment de reconnaissance
- Sentiment d'authenticité
- Sentiment de plaisir ressenti

La qualité de l'offre et la qualité de l'environnement vont plutôt mesurer l'authenticité de conformité de l'expérience (expérience propre à la marque, authentiquement de la marque, identification la marque, authentification du contenu de marque dans l'expérience en magasin) : offre produit de la marque, cadre différenciant, immersion, rôle d'éléments de l'expérience tels que le *storytelling*.

La qualité du contact et du service ainsi que les sentiments d'authenticité et de reconnaissance, vont plutôt mesurer l'authenticité perçue du moment vécu : partage, interaction véritable centrée sur le consommateur, perception d'être traité de façon personnalisée, valorisation et estime de soi.

Le sentiment de plaisir est évoqué par les marques (comme objectif) et par les consommateurs (comme critère d'une expérience réussie).

Nous allons maintenant présenter les échelles que nous utiliserons pour construire les items de mesure. De ces échelles, nous retiendrons les items liés à nos dimensions. Nous exposerons ensuite nos items en précisant leur provenance.

1.1.2. L'échelle de mesure de Maklan et Klaus (2011; 2012; 2013)

L'échelle s'articule autour de quatre dimensions. Nous l'adapterons au contexte du magasin de marque (où les produits sont exclusivement de la marque) et nous l'utiliserons pour la mesure

de la qualité du contact, la qualité du service, la qualité de l'offre et du sentiment de reconnaissance.

Dimension	Attribut	Items
PAIX DE L'ESPRIT	Expertise	J'ai confiance dans l'expertise de ce point de vente, ils savent ce qu'ils font
	Facilité du processus	Le processus global a été facile, ils se sont occupés de tout
	Relation plutôt que transaction	Ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme
	Retention par le confort	Je continue avec cette boutique parce que j'ai déjà un passé avec eux, ils me connaissent et s'occupent bien de moi
	Familiarité	J'ai déjà traité avec cette boutique, donc c'était facile d'obtenir ce que je voulais
	Conseil indépendant	Le personnel de la boutique donne des conseils objectifs/de qualité
MOMENT DE VERITE	Flexibilité	La boutique sait faire preuve de souplesse, m'écouter et prendre en considération mes besoins
	Proactivité	Ils me tiennent au courant et me tiennent informé des nouveautés ou des évènements
	Perception du risque	La marque X est une marque fiable et reconnue
	Talents interpersonnels	Le personnel est compétent : ils écoutent, ils sont polis et font tout pour que je me sente à l'aise
	Service de recouvrement	S'il advient un problème/contretemps, s'il y a un souci (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.), la boutique se comporte bien avec moi/ la boutique joue le jeu/la boutique est fair-play/la boutique ne me laisse pas tomber.
FOCUS SUR LE RESULTAT	Inertie	Oui, il y a d'autres magasin où acheter cette marque mais je préfère rester avec la boutique, cela facilite grandement les choses
	Focus sur les résultats	Le magasin de la marque me donne ce dont j'ai besoin rapidement
	Expériences passées	Je préfère la boutique de la marque aux autres magasins où je peux acheter cette marque
	Points en commun	Le personnel de la boutique de la marque consomme et aime également les mêmes produits, ils me comprennent
EXPERIENCE PRODUIT	Liberté de choix	J'ai besoin de choisir entre différentes produit (pour être certain que j'ai la meilleure offre ?) de la marque X
	Comparaison cross-produits	J'ai besoin de recevoir des offres différentes par d'autres points de vente
	Nécessité de comparer	J'ai besoin de comparer différents magasins
	Gestion du compte	J'aime avoir une personne du point de vente en contact et c'est bien de pouvoir traiter avec un seul contact dédié pendant tout le processus d'achat

1.1.3. Le modèle SERVQUAL (Berry, Parasuraman et Zeithmal, 1985; 1990)

Le modèle SERVQUAL est construit autour de cinq axes; nous l'adapterons et nous l'utiliserons pour mesurer la qualité du contact, du service, de environnement et le sentiment de reconnaissance.

TANGIBLE	Le matériel est à jour La boutique et le décor sont visuellement attirants Les employés/le personnel sont bien habillés Les locaux et le décor, les équipements sont cohérents avec la marque et le type de produits
FIABILITÉ	Le personnel est disponible si besoin Le personnel est rassurant si problème La boutique est sûre Tout se passe dans un temps raisonnable Enregistrement précis
RÉACTIVITÉ	Informe le client de quand le service va avoir mieux Je peux dire que le service du personnel est rapide Le personnel est volontaire pour aider Le personnel répond aux demandes
ASSURANCE	Le personnel digne de confiance, fiable Les clients se sentent en sécurité Le personnel est poli Le personnel a tout pour bien faire son travail
EMPATHIE	J'ai le sentiment que la boutique me donne une attention individuelle J'ai le sentiment que le personnel m'accorde une attention individuelle Le personnel comprend les besoins du client Le personnel a à cœur l'intérêt du client Les horaires sont pratiques

1.1.4. Echelle d'Abbès et al. (2011)

Nous l'utiliserons pour mesurer la qualité de l'environnement et le plaisir ressenti qui font partie des critères d'une expérience en magasin « réussie » aux yeux des consommateurs.

Échelle de mesure du contenu de l'expérience de magasinage.

PLAISIR	Vous étiez serein à l'intérieur de ce magasin (reposé) Vous étiez content à l'intérieur de ce magasin Vous étiez heureux à l'intérieur de ce magasin Vous avez ressenti du plaisir à l'intérieur de ce magasin
IMMERSION	Vous aviez l'impression de voyager Vous êtes rentré dans un monde nouveau Vous étiez complètement déconnecté de la réalité
ÉVEIL- SENSORIEL	Vous étiez attiré par tout ce qui était dans ce magasin Vous étiez émerveillé par tout ce qui vous entourait dans ce magasin

Échelle de mesure de l'impulsion d'achat.

Durant cette visite, vous avez fait l'expérience d'un nombre d'impulsions soudaines qui vous poussent à acheter des choses Durant cette visite, vous n'avez fait l'expérience d'aucune impulsion forte qui vous pousse à faire un achat non planifié (item inversé) Durant cette visite, vous avez ressenti une impulsion soudaine qui vous pousse à acheter quelque chose.

Échelle de mesure de l'attitude par rapport au produit.

ATTITUDE HEDONIQUE	Ce magasin propose des produits plaisants (beau à regarder) Ce magasin propose des produits qui font envie (attrayants) Ce magasin propose des produits enthousiasmants
-------------------------------	---

ATTITUDE UTILITAIRE	Ce magasin propose des produits dont vous avez vraiment besoin Ce magasin propose certains produits qui vous ont semblé essentiels
----------------------------	---

Échelle de mesure de la perception de l'environnement du point de vente.

L'ENVIRONNEMENT SOCIAL	Un espace dans lequel les employés sont serviables Un espace dans lequel les employés sont sympathiques Un espace dans lequel les employés sont amicaux Un espace dans lequel les employés sont disponibles
L'ENVIRONNEMENT DU DESIGN	Un espace dont l'agencement est pratique Un espace dans lequel il est facile de se déplacer Un espace dans lequel il est facile de trouver les produits
L'ENVIRONNEMENT D'AMBIANCE	Un espace avec une température agréable Un espace dans lequel les odeurs sont agréables

1.1.5. Echelle de l'expérience de la marque Brakus et al. (2009)

L'échelle comprend une dimension sensorielle, une dimension affective, une dimension comportementale et une dimension intellectuelle. Si elle reste une inspiration, nous ne l'utiliserons pas en tant que telle.

DIMENSION SENSORIELLE	Cette marque me fait une forte impression visuelle et sur mes autres sens aussi Je trouve cette marque intéressante d'un point de vue sensoriel Cette marque ne stimule pas mes sens
DIMENSION AFFECTIVE	Cette marque déclenche des émotions et des sentiments Je n'éprouve pas d'émotions fortes à l'égard de cette marque Cette marque est fondée sur l'émotion
DIMENSION COMPORTEMENTALE	Je suis engagé dans l'action quand j'utilise cette marque Cette marque est associée à des expériences physiques Cette marque n'est pas orientée vers l'action
DIMENSION INTELLECTUELLE	Je réfléchis beaucoup quand je suis en présence de cette marque Cette marque ne me fait pas réfléchir Cette marque stimule ma curiosité et mon goût pour la résolution de problème

1.1.6. Les constituants de la valeur d'Aurier, Evrard et N'Goala (2004)

Nous voulons réexploiter les constituants de la valeur d'Aurier, Evrard et N'Goala pour la valeur de l'expérience en magasin :

- Valeur utilitaire du produit (performance physique et pratique) : dimensions servicielles.
- Connaissance (désir d'être informé, de maîtriser le produit et de se sentir compétent) : qualité du conseil.

- Stimulation expérientielle (notamment des sens faisant oublier l'environnement physique immédiat et permettant d'accéder à une sensation de bien-être) : sentiment de plaisir ressenti pendant l'expérience en magasin.
- Lien social (produit favorisant l'échange avec autrui et la socialisation) : contacts humains au cours de l'expérience en magasin.
- Expression de soi : sentiment de reconnaissance (d'estime de soi) ressenti pendant l'expérience en magasin.
- Aspect spirituel (défense de l'ego et maintien de l'estime de soi) : sentiment de reconnaissance (d'estime de soi) évoqués par les consommateurs.

1.1.7. L'étude *Millenials et Expérience Client* (Etienne Thil 2019)

Il nous semble intéressant d'exploiter l'étude *Millenials et Expérience Client* (Thil 2019).

L'étude porte sur la perception par les étudiants de l'expérience d'achat (en magasin, en ligne ou dans des processus d'achat hybrides). Elle définit à quels types d'expérience les clients sont les plus sensibles ; ce qu'est une expérience positive et quelles sont les expériences recherchées. On trouve en premier lieu une relation de qualité : accueil (bon, chaleureux agréable), conseil, compétences et attitude des vendeurs (agréables, sympathiques, gentils, à l'écoute).

On trouve également l'offre (essayer, toucher), le prix (intéressant), l'absence de rupture et, la qualité des produits.

L'environnement du magasin compte également : ambiance, agréable, environnement chaleureux.

RELATION DE QUALITE	Accueil: bon, chaleureux, agréable Conseils et compétences Attitude des vendeurs : agréables, sympathiques, gentils, à l'écoute
OFFRE	Essayer, toucher Prix intéressants Absence de rupture Produits de qualité
ENVIRONNEMENT MAGASIN	Ambiance particulière, spéciale Agréable, chaleureux

Cela pourra être complété par les domaines de l'expérience de Pine et Gilmore (1999), à savoir divertissement, éducatif, esthétique et, évasion.

1.1.8. Les dimensions du contenu expérientiel de Roederer (2012)

Nous pouvons également exploiter les dimensions de l'expériences de Roederer (2012), notamment pour la mesure du sentiment de plaisir ressenti et de la qualité de l'environnement.

DIMENSION PRAXEOLOGIQUE	Actions sur l'objet consommé ou interactions avec l'objet consommé, interactions avec d'autres personnes présentes pendant l'expérience. Dans notre recherche : interactions avec le personnel de contact, dimension servicielle
DIMENSION HEDONICO-SENSORIELLE	Aspects physiques et sensoriels du contexte expérientiel (positifs ou négatifs), plaisir et/ou déplaisir associés à l'expérience. Dans notre recherche : environnement, aspects esthétiques du magasin, sentiments de plaisir ressentis
DIMENSION RHETORIQUE	Sens attribué à l'expérience. Valeur symbolique d'un élément du contexte (produits consommés, lieu de consommation, compagnons...), sens plus global de « l'histoire » que raconte l'expérience, l'expérience comme métaphore. Dans notre recherche : sentiment de reconnaissance/estime de soi et d'authenticité
DIMENSION RAPPORT AU TEMPS	Concerne le thème du temps. Temps durée (chronos), temps de l'action (kairos), acmé de l'expérience, temps rythme, temps ressources à contrôler. Dans notre recherche : dimensions servicielles de l'expérience en magasin.

1.1.9. Mesure des sentiments ressentis

L'étude des émotions pourrait consister à aller en point de vente et à observer les consommateurs avec les grilles d'analyse des émotions. Elle peut se faire par l'analyse du langage (échelles de mesure, focus groupe, entretiens individuels...), par une approche psychophysiologique (mesurer la réaction du système nerveux) ou par l'imagerie cérébrale. Cela dépend de ce qu'on souhaite mesurer :

- La dimension physiologique se mesure via la conductance électrodermale (glandes sudoripares de la paume des mains), via électrocardiogramme (fréquence cardiaque) et via le nombre de respiration durant une minute (la fréquence respiratoire).
Ces analyses des émotions sont limitées car elles ne permettent pas de savoir si elles sont positives ou négatives (seulement le moment du pic émotionnel).
- La dimension expressive et comportementale se mesure via les expressions du visage, du corps ou encore la voix. Pour cela, le *Facial Action Coding System* (Ekman & Friesen, 1978) repose sur le codage de la contraction musculaire par unité d'action (autre méthode : l'électromyographie).

- La dimension subjective se mesure via une auto-évaluation. Trois dimensions émotionnelles indépendantes et bipolaires peuvent être mesurées : le plaisir, l'activation et la dominance.

On peut mesurer les émotions discrètes en demandant à l'individu d'évaluer (à l'aide d'une échelle de mesure) le niveau de son ressenti concernant des propositions d'émotion.

Le *Self-Assessment Manikin* (SAM) est une échelle non-verbale de mesure de l'émotion.

L'échelle *Positive and Negative Affect Scale* (PANAS, Watson, Clark, & Tellegen, 1988) est une échelle d'auto-évaluation des émotions discrètes composée de vingt mots décrivant des sentiments et émotions répartis sur deux échelles : émotions négatives et émotions positives. L'individu doit évaluer sur l'échelle son niveau de ressenti.

L'échelle PrEMO (Desmet, Hekkert, & Jacobs, 2000) est une échelle non-verbale de mesure de douze émotions discrètes créée pour l'étude des interactions individu-produit.

La *Feel Data* (par Datakalab, spécialisée dans la relation humaine marques-consommateurs) est une technologie de mesure de « l'intensité émotionnelle des consommateurs » (Frank Tapiro, *Creative Emotional Officer* chez Datakalab). L'outil provient des neurosciences et quantifie les émotions via des algorithmes, des *data-analytics* et des capteurs émotionnels (bracelets connectés). Ces données non verbales sont complétées par du déclaratif.

Dans cette recherche, nous souhaitons mesurer spécifiquement le ressenti d'émotions que nous avons prédéfinies et qui sont issues du terrain exploratoire, par hypothèse : le sentiment de reconnaissance/estime de soi, le sentiment d'authenticité et le sentiment de plaisir. Pour cette raison, nous n'utiliserons pas les échelles ci-dessus et nous resterons sur la dimension subjective de l'émotion que nous mesurerons via une auto-évaluation. Nous interrogerons directement les individus sur leur ressenti concernant ces émotions rédéfinies.

1.2. Echelles de mesure des variables de l'histoire consommateur-marque

1.2.1. Echelle de mesure de la satisfaction

Nous utiliserons l'échelle de mesure de Dagger et al. (2007). Nous demanderons aux répondants d'évaluer leur niveau de satisfaction, à la suite de la confrontation entre leurs attentes (valeur

attendue) et leur vécu (perception de la performance, de la valeur délivrée par le magasin) sur les critères de qualité de l'expérience définis.

Mes sentiments envers la marque X sont très positifs J'aime l'idée d'avoir voir la marque X pour un produit dont j'ai besoin De manière globale, je suis satisfait de la marque X et du service qu'ils fournissent/assurent/offrent/proposent Je me sens satisfait que X produise les meilleurs résultats qui peuvent être atteints pour moi La manière dont X a produit le résultat le meilleur possible pour moi est satisfaisante
--

1.2.2. Echelle de mesure de l'histoire consommateur marque

- Echelle de mesure de l'attachement

Nous utiliserons l'échelle de Lacoeuilhe (2000) parce qu'elle « *fait l'unanimité aussi bien sur le plan de la recherche académique que sur le plan managérial. (...) Cet outil de mesure a été utilisé dans bon nombre de recherches qui ont prouvé la stabilité de sa structure factorielle. (...), il semble que l'échelle soit fiable, valide, de type unidimensionnel et en pleine cohérence avec la définition du construit* » (Gouteron, 2011).

J'ai beaucoup d'affection pour la marque X Je trouve un certain réconfort à acheter/posséder cette marque Je suis très attirée par cette marque

Nous ajouterons également des questions issues de l'échelle *CCBE* Keller (2001) relative à la l'attachement.

Amour pour la marque ? La marque est-elle un des biens favoris ? Les clients voient-ils la marque comme un « petit plaisir » qu'ils attendent avec impatience ?

- Echelle de mesure de l'attitude vis-à-vis de la marque

Pour mesurer l'attitude à l'égard de la marque, nous utiliserons les entretiens qualitatifs menés auprès des responsables de marque. L'analyse des discours fait ressortir le caractère agréable, *premium* (notion d'excellence, d'exigence), respectueux et dynamique de la marque.

Nous n'avons pas retenu la notion de surprise (évoquée par les responsables) comme variable à expliquer ou comme critère de la qualité de l'expérience (critère créateur de valeur sur lequel

le consommateur va mesurer la qualité de son expérience). Néanmoins, ne souhaitant pas l'exclure complètement, nous intégrons le caractère surprenant de la marque dans la mesure de l'attitude.

- Echelle de mesure des intentions comportementales : fidélité, communauté (retour en magasin) et, engagement (recommandation et récit d'expérience)

Pour mesurer les intentions de fidélité comportementale, nous utiliserons l'échelle de mesure de Parasuram et al. (2005) et Zeithaml et al. (1996).

Dire des choses positives sur X à d'autres personnes ? Recommander X à qq qui a besoin d'un conseil ? Encourager amis et connaissances à utiliser X ? Considérer X comme le 1 ^{er} choix pour (pour mes achats) ? Utiliser X davantage dans les prochaines années ?
--

Nous ajouterons également des questions issues de l'échelle *CCBE* Keller (2001) relative à la fidélité comportementale à la marque, mais plutôt pour la mesure en amont de l'expérience (éléments contextuels liés au comportement).

Combien de fois les clients l'achètent-ils ? A quelle fréquence les clients l'achètent-ils ?
--

Pour mesurer les intentions d'engagement : bouche-à-oreille, recommandation, récit d'expérience, nous utiliserons l'échelle de mesure de Brown et al. (2005).

Dire/raconter autour de moi que j'utilise la marque X Faire en sorte qu'autour de moi on sache que je suis client de cette marque X Parle positivement du personnel de X autour de moi Recommander la marque X à ma famille Parler positivement de la marque X autour de moi Recommander X à mes connaissances Recommander X à mes proches
--

Pour mesurer le sentiment de communauté, nous interrogerons sur les intentions de retour en magasin. Le magasin, en particulier celui de la marque, peut être considéré comme un lieu privilégié pour créer ce « communautarisme de marque » et pour les consommateurs éprouvant un sentiment de communauté. Nous ajouterons également des questions issues de l'échelle *CCBE* Keller (2001) relative au sens de la communauté et à la participation active.

Les clients interagissent-ils avec les utilisateurs de la marque ou avec des employés ? Est-ce que des interactions se produisent en ligne et / ou hors ligne ? Appartenance à un club de la marque ? Les clients reçoivent-ils des informations fréquentes sur la marque ? Les clients visitent-ils des sites Web liés à la marque, participent-ils dans les forums et ainsi de suite ?
--

1.3. Les dimensions de l'échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin

1.3.1. Type d'échelle utilisé pour les questions

Nous utiliserons une échelle non métrique nominale pour la partie *Antécédents sociodémographiques* ainsi que des échelles métriques à intervalles numériques et des échelles métriques - échelles de ratio.

Pour la partie antécédents *Aspects situationnels*, nous utiliserons une échelle non métrique - échelles nominales à mentions multiples.

Pour les antécédents *Motivations expérientielles*, nous utiliserons une échelle non métrique ordinale à ordonnancement forcé.

Pour la qualité globale de l'expérience et pour la mesure des variables de l'histoire consommateur-marque, nous proposons une échelle métrique additive : l'échelle de Likert, flexible et facile à construire. Nous demanderons à nos répondants d'exprimer le degré d'accord ou de désaccord qu'ils ressentent face à des affirmations concernant les deux types d'expériences en point de vente et les aspects de leur histoire à la marque (échelle en 5 points). Nous pourrions ainsi obtenir un score total de la qualité, à partir de l'ensemble des items de l'échelle de la qualité (les valeurs obtenues seront additionnées). Nous pourrions mesurer la qualité de façon globale et par ses constituants (méthode de classement additionnel).

Pour évaluer certaines intentions comportementales, nous utiliserons une échelle métrique d'intentions avec pourcentage de probabilité.

Enfin, pour mesurer l'attitude à l'égard de la marque, nous proposons une échelle sémantique différentielle, échelle bipolaire en cinq points avec une valeur sémantique pour chaque pôle.

Cette échelle est simple, claire et précise et permet de souligner les attributs positifs/négatifs.

Nous demanderons aux répondants de se situer sur les échelles.

1.3.2. La grille d'évaluation de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et de l'histoire consommateur-marque

- Dimensions de la qualité globale de l'expérience en magasin

ITEMS QUALITE DU CONTACT
Personnel de vente ++, champions de marque
L'accueil est bon, agréable (PERSO1) (issu du terrain quali)
Le personnel de la marque est compétent, ils connaissent très bien leurs produits et le conseil est de qualité (PERSO2) (issu du terrain quali)
Les vendeurs sont agréables, sympathiques, gentils, à l'écoute (PERSO3) (issu du terrain quali)
Le personnel connaît très bien la marque et parle très bien de son histoire, de ses actualités (PERSO4) (issu du terrain quali)
Les vendeurs sont des ambassadeurs de la marque, ils la représentent bien et en parlent très bien (PERSO 5) (issu du terrain quali)
Le personnel est disponible si besoin (PERSO6) (Servqual, Fiabilité)
Le personnel est rassurant si problème (PERSO7) (Servqual, Fiabilité)
Les employés/le personnel est bien habillé (PERSO8) (Servqual, Tangible)
Le personnel est volontaire pour aider (PERSO9) (Servqual, Réactivité)
Le personnel répond aux demandes (PERSO10) (Servqual, Réactivité)
Le personnel digne de confiance, fiable (PERS11) (Servqual, Assurance)
Le personnel est poli (PERSO12) (Servqual, Assurance)
Le personnel a tout pour bien faire son travail (PERSO13) (Servqual, Assurance)
La boutique sait faire preuve de souplesse, m'écouter et prendre en considération mes besoins (PERSO14) (Maklan & Klaus, Moment of Truth)
Le personnel est compétent : ils écoutent, ils sont polis et font tout pour que je me sente à l'aise (PERSO15) (Maklan & Klaus, Moment of Truth)
J'aime avoir une personne du point de vente en contact et c'est bien de pouvoir traiter avec un seul contact dédié pendant tout le processus d'achat (PERSO16) (Maklan & Klaus, Product Experience)
Le personnel de la boutique de la marque consomme et aime également les mêmes produits donc ils me comprennent (PERSO17) (Maklan & Klaus, Outcome Focus)
La proposition suivante sera supprimée car non appropriée pour les magasins de marque :
Le personnel de la boutique donne des conseils objectifs (PERSO) (Maklan & Klaus, Peace of Mind)
ITEMS QUALITE DES SERVICES
La boutique de la marque propose plus de services que les autres magasins où je peux acheter la marque (SERV1) (issu du terrain quali)
Le processus global a été facile, ils se sont occupés de tout (SERV3) (Maklan & Klaus, Peace of Mind)
Ils me tiennent au courant et me tiennent informé des nouveautés ou des événements de la marque ou de la boutique (SERV4) (adaptation Maklan & Klaus, Moment of Truth)
S'il survient un problème (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.), la boutique se comporte bien avec moi et joue le jeu (SERV5) (adaptation Maklan & Klaus, Moment of Truth + issu du terrain quali)
Je peux dire que le service du personnel est rapide (SERV6) (Servqual, Réactivité)
Tout se passe dans un temps raisonnable (SERV7) (Servqual, Fiabilité)
Les clients se sentent en sécurité (SERV8) (Servqual, Assurance)
Les horaires sont pratiques (SERV9) (Servqual, Empathy)
J'ai confiance dans l'expertise de ce point de vente, ils savent ce qu'ils font (SERV10) (Maklan & Klaus, Peace of Mind)

<p>La marque X est une marque fiable et reconnue (SERV11) (Maklan & Klaus, Moment of Truth)</p> <p>Le magasin de la marque me donne ce dont j'ai besoin rapidement (SERV12) (Maklan & Klaus, Outcome Focus)</p> <p>Oui, il y a d'autres magasin où acheter cette marque mais je préfère rester avec la boutique, cela facilite grandement les choses (SERV 13) (adaptation Maklan & Klaus, Outcome Focus)</p> <p>Je préfère la boutique de la marque aux autres magasins où je peux acheter cette marque (SERV13) (adaptation Maklan & Klaus, Outcome Focus)</p>
<p>ITEMS SENTIMENT D'AUTHENTICITE DU MOMENT / SENTIMENT DE RECONNAISSANCE</p> <p>J'ai le sentiment qu'on me traite bien et que je ne suis pas un numéro client (RECO1) (issu du terrain quali)</p> <p>Ils me traitent de façon personnalisée (RECO2) (issu du terrain quali)</p> <p>J'ai le sentiment d'un vrai moment d'interaction (RECO3) (issu du terrain quali)</p> <p>Cette visite a été un véritable moment de partage et d'échange (RECO4) (issu du terrain qualitatif)</p> <p>J'ai le sentiment que la boutique me donne une attention individuelle (RECO5) (Servqual, Empathy + issu du terrain quali)</p> <p>J'ai le sentiment que le personnel m'accorde une attention individuelle (RECO6) Servqual, Empathy + issu du terrain quali)</p> <p>Ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme (RECO7) (Maklan & Klaus, Peace of Mind)</p> <p>Le personnel comprend les besoins du client (RECO8) (Servqual, Empathy)</p> <p>Le personnel a à cœur l'intérêt du client (RECO9) (Servqual, Empathy)</p> <p>Je continue avec cette boutique parce que j'ai déjà un passé avec eux, ils me connaissent et s'occupent bien de moi (RECO10) (Maklan & Klaus, Peace of Mind)</p> <p>Cette visite m'a permis de me sentir important(e) l'espace de quelques instants (RECO11) (issu du terrain quali)</p> <p>J'ai déjà traité avec cette boutique, donc c'était facile d'obtenir ce que je voulais (RECO12) (Maklan & Klaus, Peace of Mind)</p> <p>Je me sens privilégiée de faire mes achats dans la boutique de la marque (RECO13) (issu du terrain quali)</p> <p>Mon expérience en boutique est valorisante (RECO14) (issu du terrain quali)</p> <p>Cette visite a été socialement valorisante (RECO15) (issu du terrain quali)</p>
<p>ITEMS SENTIMENT DE PLAISIR</p> <p>Lors de ma visite, j'ai éprouvé une sensation de bien-être (PLAIS1) (Roederer, 2008 + issu du terrain quali manager)</p> <p>Lors de cette visite, mes émotions étaient positives (PLAIS2) (issu du terrain quali managers)</p> <p>Je me suis senti(e) relativement bien au cours de ma visite dans la boutique (PLAIS3) (issu du terrain quali)</p>
<p>ITEMS QUALITE DE L'OFFRE</p> <p>J'avais envie de toucher et d'essayer la majorité des produits (OFFRE1) (issu du terrain quali)</p> <p>J'étais entouré(e) par des produits attirants et de qualités (OFFRE2) (issu du terrain quali)</p> <p>Dans ce point de vente, il y a plus de produits de la marque que dans les autres points de vente (OFFRE3) (issu du terrain quali)</p> <p>Dans ce point de vente, il y a moins de rupture de la marque que dans les autres points de vente (OFFRE4) (issu du terrain quali)</p> <p>C'était un plaisir d'être au milieu de nombreux produits attirants (OFFRE5) (issu du terrain quali)</p> <p>J'ai besoin de choisir entre différents points de vente pour être certain que j'ai la meilleure offre de la marque X (OFFRE6) (adaptation Maklan & Klaus, Product Experience)</p> <p>J'ai besoin de recevoir des offres différentes par d'autres points de vente (OFFRE7) (Maklan & Klaus, Product Experience)</p> <p>J'ai besoin de comparer différents magasins (OFFRE8) (adaptation Maklan & Klaus, Product Experience)</p>
<p>ITEMS ENVIRONNEMENT MAGASIN</p> <p>Le cadre est différent des autres magasins qui vendent la marque (ENVIRO1) (issu du terrain quali)</p> <p>J'ai eu l'impression d'être vraiment dans l'univers de la marque (ENVIRO2) (issu du terrain quali)</p> <p>Il n'y a que dans la boutique de la marque qu'on peut être plongée à ce point dans son univers (ENVIRO 3) (issu du terrain quali)</p> <p>L'expérience en magasin est à part, il n'y a que dans ces boutiques qu'on peut vivre une expérience de marque comme ça (ENVIRO4) (issu du terrain quali)</p> <p>L'ambiance est particulière, c'est un point de vente spécial (ENVIRO4) (issu du terrain quali)</p> <p>Le magasin est agréable, chaleureux (ENVIRO5) (issu du terrain quali)</p> <p>J'étais transporté(e) par l'ambiance du magasin (ENVIRO6) (Abbès et al., 2011)</p> <p>Lors de ma visite, mes sens étaient en éveil (ENVIRO7) (Roederer, 2008)</p> <p>J'étais émerveillé(e) par tout ce qui m'entourait (ENVIRO8) (Abbès et al., 2011)</p> <p>Cette visite m'aura permis de me changer les idées (ENVIRO9) (issu du terrain quali)</p> <p>Cette visite m'aura permis une forme d'évasion l'espace de quelques instants (ENVIRO10) (Roederer, 2008)</p>

J'avais l'impression d'être déconnecté(e) de la réalité (ENVIRO11) (Adaptation d'Abbès et al., 2011)
 J'étais content(e) d'être immergé(e) dans l'univers de la marque (ENVIRO12) (issu du terrain quali)
 Le matériel est à jour (ENVIRO13) (Servqual, Tangible)
 La boutique et le décor sont visuellement attirants (ENVIRO14) (Servqual, Tangible)
 Les locaux et le décor, les équipements sont cohérents avec la marque et le type de produits (ENVIRO14) (Servqual, Tangible)
 La boutique est sûre (ENVIRO 15) (Servqual, Fiabilité)
 Mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc. (ENVIRO16) (issu du terrain quali)
 C'était un plaisir d'être au milieu de nombreux produits attirants (ENVIRO17) (issu du terrain quali)

- Mesure des dimensions de l'histoire consommateur-marque

MESURE DE LA SATISFACTION

Mes sentiments envers la marque X sont très positifs (SATIS1) (Dagger & al, 2007)
 J'aime l'idée d'aller voir la boutique de la marque pour un produit dont j'ai besoin (SATIS2) (Dagger & al, 2007)
 De manière globale, je suis satisfait de la marque X et du service qu'ils offrent (SATIS 3) (Dagger & al, 2007)
 Je me sens satisfait que la boutique de la marque X produise les meilleurs résultats qui peuvent être atteints pour moi (SATIS4) (Dagger & al, 2007)
 La manière dont la boutique de la marque a produit le résultat le meilleur possible pour moi est satisfaisante (SATIS5) (Dagger & al, 2007)
 Aller dans la boutique de la marque est un « petit plaisir » que j'attends avec impatience ? (Échelle CCBE Keller, 2001)
 Cette visite en boutique valait la peine (issu du terrain quali)

MESURE DES INTENTIONS COMPORTEMENTALES DE FIDELITE, DE COMMUNAUTE

Je considère la marque X comme le 1^{er} choix quand j'ai un besoin (FID1) (Parasuranam & al, 2005, Zeithaml & al, 1996)
 Je vais continuer à utiliser cette marque dans les prochaines années (FID2) (issue Parasuranam & al, 2005, Zeithaml & al, 1996)
 Je vais utiliser la marque X davantage dans les prochaines années. (FID3) (Parasuranam & al, 2005, Zeithaml & al, 1996)
 La prochaine fois que je vais acheter cette marque, quelle est la probabilité que ce soit dans la boutique de la marque (FID4)
 J'appartiens ou j'aimerais appartenir au club de cette marque (COMMUNAUTE1) (échelle CCBE Keller, 2001)
 Je reçois ou j'aimerais recevoir régulièrement des informations sur cette marque (COMMUNAUTE2) (échelle CCBE Keller, 2001)

MESURE DES INTENTIONS COMPORTEMENTALES D'ENGAGEMENT : RECOMMANDATION ET BOUCHE A OREILLE

Je raconte autour de moi que j'utilise la marque X. (BAO1) (Brown & al, 2005)
 Je fais en sorte qu'autour de moi on, sache que je suis client de la marque X. (BAO2) (Brown & al, 2005)
 Je parle positivement du personnel de X autour de moi. (BAO3) (Brown & al, 2005)
 Je recommande la marque X à ma famille. (BAO4) (Brown & al, 2005)
 Je parle positivement de la marque X autour de moi. (BAO5) (Brown & al, 2005)
 Je recommande X à mes connaissances. (BAO6) (Brown & al, 2005)
 Je recommande X à mes proches. (BAO7) (Brown & al, 2005)
 Je dis des choses positives sur la marque X à d'autres personnes. (BAO8) (Parasuranam & al, 2005, Zeithaml & al, 1996)
 Je recommande la marque X à quelqu'un qui a besoin d'un conseil. (BAO9) (Parasuranam & al, 2005, Zeithaml & al, 1996)
 J'encourage amis et connaissances à utiliser la marque X. (BAO10) (Parasuranam & al, 2005, Zeithaml & al, 1996)
 Je parle de mon expérience avec cette marque sur les réseaux sociaux (BAO11) (issue du quali)
 Je parle de mon expérience avec cette marque sur Internet (site de la marque ou site d'évaluations) BAO12) (issue du quali)
 Je parle de mon expérience avec cette marque de vive voix (BAO13) (issue du quali)

MESURE DE L'ATTACHEMENT

J'ai beaucoup d'affection pour la marque X. (ATTACH1) (Lacoeyille, 2000)
 Je trouve un certain réconfort à acheter/posséder cette marque. (ATTACH2) (Lacoeyille, 2000)
 Je suis très attirée par cette marque. (ATTACH3) (Lacoeyille, 2000)
 Cette marque est-elle un de vos biens favoris ? (ATTACH4) (échelle CCBE Keller, 2001)

MESURE DE L'ATTITUDE A L'EGARD DE LA MARQUE
--

A propos de la marque choisie, je peux dire que :

Je l'apprécie / je ne l'apprécie pas

Je la trouve plaisante / déplaisante

Elle ne traite pas bien ses clients / Elle traite bien ses clients

Elle n'est pas dynamique / Elle est dynamique

Elle ne sait pas surprendre ses clients / Elle sait surprendre ses clients

Elle n'est pas exigeante vis-à-vis d'elle-même / Elle est exigeante vis-à-vis d'elle-même

2. Présentation du terrain

L'évaluation des répondants porte sur leurs expériences d'une marque dans deux types de points de vente. Cela nécessite de répondre à chaque question pour le magasin de marque ET pour un magasin multimarque du réseau de distribution de la marque choisie. Cela explique la longueur du questionnaire qui a d'abord été testé auprès d'une dizaine de personnes avant d'être ajusté dans un souci de gain de temps (et pour augmenter les chances d'obtenir des retours) : modification des éléments d'explication en début de questionnaire et suppression de questions redondantes (voir questionnaire en Annexe 7).

2.1. Méthodologie, mode d'administration du questionnaire

2.1.1. Mode d'administration

- Cibles

Hommes et femmes âgés de 18 ans et plus. Tous ayant acheté une marque de leur choix dans une boutique de cette marque ET chez un distributeur multimarque dans les 24 derniers mois.

- En face à face

C'était notre première intention au regard de la longueur du questionnaire et de l'éventuelle nécessité d'explications. La situation sanitaire a rendu difficile l'administration en face à face dans la rue ou les centres commerciaux (fermetures intermittentes des centres commerciaux et magasins).

- Par Internet

Les questionnaires ont été mis en ligne au mois de janvier 2021, accompagnés d'une explication de la démarche (universitaire) et sollicitant de transférer à d'autres personnes susceptibles de répondre, selon la méthode d'échantillonnage par boule de neige (Evrard et al., 2003). En conséquence, nous ne pouvons pas estimer le taux de pénétration.

Personnes touchées :

- Via contacts directs LinkedIn : 1247 vues du post LinkedIn
- Via contacts directs emails

Pour cibler une population jeune ne faisant pas partie de nos contacts directs :

- Elèves IAE Dijon via des Professeurs
- 7 000 Followers Instagram d'une influenceuse

Nous avons retiré 28 répondants qui avaient choisi des marques non concernées par notre recherche (Sephora, Decathlon, Sézane, Fnac). Finalement, le nombre de réponses que nous avons réussi à obtenir (92 retours) ne nous a pas permis de passer aux analyses.

2.1.2. Administration via un institut de sondage

Nous avons décidé de passer par un institut pour administrer le questionnaire (voir informations prestataires en Annexe 9).

Pour éviter de recevoir des réponses fausses liées à la rémunération des interrogés, nous avons ajouté des questions filtres en début de questionnaires. Il fallait s'assurer que les répondants avaient effectivement vécu, pour une même marque, une expérience dans la boutique de cette marque et une expérience dans un autre point de vente appartenant à un de ses distributeurs (voir Annexe 10).

Planning général : envoi des liens tests le 16 avril 2021, fin du terrain début mai.

Echantillonnage : définition de l'échantillon par méthode Ad hoc (taille de l'échantillon : 200, échantillon national représentatif de la société française sur les 1000 premières connexions : sexe, âge, région, CSP en 3 tranches - CSP + / CSP - / Inactifs-).

2.2. Données collectées

Le taux d'incidence est estimé à 5-10%. Nous avons terminé le terrain avec 1000 connexions dont 291 questionnaires complétés exploitables (54 réponses non exploitables en dépit des questions filtres et du paragraphe d'explications - 653 répondants n'ont pas pu poursuivre au-delà des questions filtres) auxquels nous avons ajouté les 64 retours exploitables issus de la première vague (administration par nos soins).

L'échantillonnage total de notre recherche s'élève à 355 individus.

SECTION 2 - Analyses de validité.

Vérifions les mesures et la représentativité de l'échantillon.

1. Analyses descriptives

Les données ont été traitées via SPSS. Premier objectif : faire ressortir les éléments importants et repérer d'éventuelles erreurs de données.

1.1. Marques choisies

Nous avons retiré les marques non appropriées, c'est-à-dire les marques ne remplissant pas la condition d'être vendues à la fois dans leur(s) propre(s) boutique(s) et dans les magasins de leurs distributeurs. Certaines marques reviennent souvent : Nike (63), Apple (50), Adidas (34), Lego (25), Kusmi Tea (22), Levi's (20), Lindt (15)

Marque	Fréquence	%	Marque	Fréquence	%
Nike	63	17,7	Serge Blanco	2	0,6
Apple	50	14,1	Yves Saint Laurent	2	0,6
Adidas	34	9,6	Bash	1	0,3
Lego	25	7	Bershka	1	0,3
Kusmi Tea	22	6,2	Boose	1	0,3
Lacoste	22	6,2	Calvin Klein	1	0,3
Levi's	20	5,6	Converse	1	0,3
Lindt	15	4,2	Faguo	1	0,3
L'Oréal	13	3,7	Furla	1	0,3
Guerlain	9	2,5	Guess	1	0,3
Ralph Lauren	9	2,5	Lancaster	1	0,3
Dior	8	2,3	Lancôme	1	0,3
Haribo	8	2,3	Louis Vuitton	1	0,3
Maille	7	2	Mistral	1	0,3
Mariage Frères	6	1,7	Playmobil	1	0,3
Tommy Hilfiger	5	1,4	Puma	1	0,3
Eden Park	3	0,8	Seb	1	0,3
Asics	2	0,6	Sisley	1	0,3
Chanel	2	0,6	So bio de Léa Nature	1	0,3
Damann	2	0,6	Teddy Smith	1	0,3
Hermès	2	0,6	Timberland	1	0,3
Hugo Boss	2	0,6	Tissot	1	0,3
M&M's	2	0,6			

1.2. Données Sociodémographiques

GENRE	%
Hommes	44,5
Femmes	55,5

AGE	%
<18 ans	0,3
18-25 ans	18,3
26-30 ans	9,6
31-40 ans	21,1
41-50 ans	21,7
51-60 ans	13,5
61-70 ans	11,3
> 70 ans	4,2

LIEU HABITATION	%
Paris/RP	25,1
Province	74,9
Commune rurale (> 5000 habitants)	20
De 10 000 à moins 20 000 hab	9
3 = De 20 000 à moins 50 000 hab	5,6
4 = De 50 000 à moins 100 000 hab	14,4
5 = Plus de 200 000 hab	28,2
Agglomération parisienne	22,8

SITUATION FAMILIALE	%
Seul	29
En couple	71
Pas d'enfants	45,4
1 enfant	21,4
2 enfants	23,7
3 enfants	7,6
4 enfants	0,8
5 enfants	1,1

PROFESSION	%
Agriculteurs exploitants	1,1
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	4,2
Cadres et professions intellectuelles supérieures	27,3
Professions Intermédiaires	14,4
Employés	23,9
Ouvriers	2,5
Retraités	11
Autres personnes sans activité professionnelle ou étudiant	15,5

CSP	%
CSP +	47
CSP -	26,5
Inactifs	26,5

1.3. Antécédents

1.3.1. Eléments contextuels de l'expérience en point de vente

Dans le contexte de visite, nous ajoutons la question relative au besoin du consommateur de trouver plusieurs marques dans le même point de vente.

Contexte d'achat de l'expérience en magasin de marque	%
Pour acheter un produit pour moi-même	51,8
Pour offrir un cadeau	31,5
Après m'être déjà renseigné sur Internet ou autre (revues spécialisées, avis consommateurs, entourage, etc.)	7
Après avoir au préalable choisi cette marque mais pas précisément le produit	12,1
Sans vraiment être sur(e) d'acheter la maque	11
Pour un achat plaisir	39,4
Pour résoudre un problème (panne, dysfonctionnement, etc.)	5,1
Pour demander un renseignement	13,8
Pour un moment de shopping sans achat	21,7

Le plus souvent, la décision concernant la marque achetée n'a pas été prise avant la visite en magasin de marque puisque 87,9% des répondants répondent ne pas avoir « *au préalable choisi cette marque* ».

« *J'ai toujours besoin de choisir entre différents points de vente pour être certain(e) que j'ai la meilleure offre de cette marque* ». La majorité des répondants expriment le besoin de retrouver plusieurs marques sur le point de vente : 21,7% (évaluation à 5 sur l'échelle), 23,1% (évaluation à 4) et 21,7% (évaluation à 3).

J'ai besoin d'avoir le choix entre plusieurs magasins	%
1 Pas du tout d'accord	17,2
2	16,9
3	21,1
4	23,1
Tout à fait d'accord	21,7

1.3.2. Fréquences de visite du point de vente

En moyenne, la fréquence de visite en magasin de marque est de 1,7 fois par année vs 2,6 fois dans le magasin multimarques distribuant la marque.

Fréquence de visite du point de vente	Magasin de la marque	Magasin Multimarque
1 fois/an	49	22
2-3 fois/an	32,4	32,4
4-6 fois/an	13,5	24,8
1 fois/mois	3,1	9,3
2 fois/mois	0,6	6,5
Plus 2 fois/mois	1,4	5,1
Moyenne	1,78	2,611
Ecart type	0,9899	1,3658

1.3.3. Motivations expérientielles : les expériences recherchées par les individus

« En allant acheter un produit de cette marque, que recherchez-vous principalement ?
Choisissez 4 motivations dans la liste ci-dessous et classez-les (1, 2, 3, 4) ».

Motivations expérientielles	Simplicité	Apprentissage	Découverte	Evasion	Convivialité	Divertissement	Esthétisme	Ethique	Prix	Ne sait pas
% Motivation 1	10,7	1,4	17,2	4,8	3,7	4,2	27	2,8	19,4	7
% Motivation 2	11,8	2,8	15,2	7	6,5	7,9	15,2	5,1	18,3	1,1
% Motivation 3	16,6	5,6	16,9	10,4	8,2	7,6	10,1	7,9	7,6	0,6
% Motivation 4	12,4	2,8	11,5	11	10,4	11,3	9	7,3	10,1	0,6
Pas une motivation	48,5	87,3	39,2	66,8	71,3	69	38,6	76,9	44,5	90,7
Moyenne	1,338	0,352	1,445	0,941	0,828	0,879	1,239	0,659	1,194	0,132
Ecart type	1,5084	0,9814	1,4377	1,465	1,4207	1,4417	1,3048	1,2973	1,3463	0,4894

2. Vérification de la qualité psychométrique des mesures

Notre modèle de recherche est un modèle réflexif de mesure par les conséquences. Il regroupe des indicateurs plutôt corrélés.

Les échelles ont été testées par l'intermédiaire de méthodes exploratoires, ACP et Alpha de Cronbach pour vérifier la dimensionalité des échelles et la qualité psychométrique des items retenus. Via Smart PLS, nous avons ensuite validé notre modèle en procédant à des analyses factorielles confirmatoires, en analysant sa consistance interne, en vérifiant la validité convergente, les indicateurs ainsi que la validité discriminante.

2.1. Analyse exploratoire des échelles

Les échelles ont été testées par l'intermédiaire de méthodes exploratoires : ACP et Alpha de Cronbach pour vérifier la dimensionalité des échelles et la qualité psychométrique des items retenus.

2.1.1. Analyse exploratoire des variables de l'histoire consommateur-marque

- L'attitude à l'égard de la marque

L'échelle d'attitude est composée de 6 items. L'indice KMO (0,865) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci

confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 3,759 ; 62,64 % d'information restituée).

Echelle d'attitude à l'égard de la marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
J'apprécie cette marque	,704	,839	0,880
Je trouve cette marque plaisante	,606	,779	
Cette marque traite bien ses clients	,642	,801	
Cette marque est dynamique	,609	,781	
Cette marque sait surprendre ses clients	,619	,787	
Cette marque est exigeante vis-à-vis d'elle-même	,578	,760	

L'alpha de Cronbach (0.880) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- L'attachement

L'échelle d'attachement est composée de 6 items. L'indice KMO (0,880) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 4,292 ; 71,53 % d'information restituée).

Echelle d'attachement à la marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
J'ai beaucoup d'affection pour cette marque	0,764	0,874	0,913
Je trouve un certain réconfort à acheter/posséder cette marque	0,77	0,878	
Je suis très attirée par cette marque	0,782	0,884	
Cette marque est un de mes biens favoris	0,765	0,875	
J'appartiens ou j'aimerais appartenir au club de cette marque	0,571	0,755	
Je reçois ou j'aimerais recevoir régulièrement des informations sur cette marque	0,64	0,8	

L'alpha de Cronbach (0.913) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Les intentions de récit de l'expérience vécue

L'échelle d'intention de récit de l'expérience vécue est composée de 8 items. L'indice KMO (0,845) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci permet d'extraire 2 dimensions. La première regroupe les items relatifs à un récit « de vive voix » : intentions de « *bouche-à-oreille sur la marque* », « *recommander la marque* », « *raconter l'expérience vécue* », « *bouche-à-oreille sur le personnel de contact* » et « *bouche-à-oreille de vive voix* ». La seconde dimension est liée au récit « digital » : intentions de « *bouche-à-oreille via les réseaux sociaux* », « *bouche-à-oreille via Internet* ».

Echelle d'intention de récit de l'expérience vécue – Analyses exploratoires

Intentions de :	Extraction	Récit "physique"	Récit "digital"
Bouche-à-oreille sur la marque	0,821	0,948	
Recommander la marque	0,766	0,897	
Raconter l'expérience vécue	0,679	0,797	
Bouche-à-oreille sur le personnel de contact	0,576	0,738	
Bouche-à-oreille de vive voix	0,606	0,705	
Bouche-à-oreille via les réseaux sociaux	0,794		0,925
Bouche-à-oreille via Internet	0,818		0,897
Autre	0,651		0,737
Valeurs propres		4,127	1,584
% information restituée		51,593	19,8
Alpha de Cronbach		0,876	0,841

- Intention de fidélité

L'échelle d'intention de fidélité est composée de 3 items. L'indice KMO (0,693) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes

principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,092 ; 69,738 % d'information restituée).

Echelle d'intention de fidélité à la marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Je considère cette marque comme mon choix N°1	0,75	0,414	0,778
Je vais continuer à utiliser cette marque dans les prochaines années	0,665	0,39	
Je vais utiliser cette marque davantage dans les prochaines années	0,677	0,393	

L'alpha de Cronbach (0.778) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- La satisfaction en magasin de marque

L'échelle de satisfaction en magasin de marque est composée de 5 items.

L'indice KMO (0,825) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 3,0893 ; 61.788 % d'information restituée).

Echelle de satisfaction de l'expérience en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Cette expérience en vaut la peine	,681	,825	0,842
Cette expérience est au-dessus de mes attentes	,567	,753	
De manière globale, je suis satisfait du magasin de la marque et du service qu'il propose	,613	,783	
Oui, il y a d'autres magasin où l'acheter mais je préfère le magasin de la marque	,562	,750	
Aller dans le magasin de marque est un « petit plaisir » que j'attends	,667	,816	

L'alpha de Cronbach (0.842) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- La satisfaction en magasin multimarque

L'échelle de satisfaction en magasin multimarque est composée de 5 items. L'indice KMO (0,807) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,9013 ; 58.026 % d'information restituée).

Echelle de satisfaction de l'expérience en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Cette expérience en vaut la peine	,658	,811	0,818
Cette expérience est au-dessus de mes attentes	,560	,748	
De manière globale, je suis satisfait du magasin de la marque et du service qu'ils proposent	,562	,750	
Oui, il y a d'autres magasin où l'acheter mais je préfère le magasin multimarque	,477	,691	
Aller dans le magasin multimarque est un « petit plaisir » que j'attends	,644	,803	

L'alpha de Cronbach (0.818) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

Côté conséquences des expériences de marque en magasin, les échelles semblent valides : unidimensionnelle (à l'exception de l'intention de récit dont nous avons extrait deux dimensions). Les items les composant semblent avoir de bonnes qualités psychométriques.

2.1.2. La qualité globale de l'expérience de marque en magasin de marque

- La qualité de l'environnement

L'échelle de mesure de la qualité de l'environnement en magasin de marque est composée de 8 items.

L'indice KMO (0,917) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 4,95 ; 61,881 % d'information restituée).

Echelle de qualité de l'environnement en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Le magasin de marque est un point de vente spécial	0,553	0,15	0,908
Le magasin de marque est un lieu agréable	0,628	0,16	
Le décor est visuellement attirant	0,726	0,172	
J'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque	0,661	0,164	
Une visite dans le magasin de marque me permet de m'évader l'espace de quelques instants	0,566	0,152	
Dans le magasin de marque, mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.	0,583	0,154	
Dans le magasin de marque, les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits	0,665	0,165	
C'est une visite dont on se souvient	0,569	0,152	

L'alpha de Cronbach (0.908) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Qualité de l'offre

L'échelle de mesure de la qualité de l'offre en magasin de marque était composée de 3 items.

L'item « ruptures » n'étant pas bon, il a été retiré de l'échelle.

Nous avons refait les analyses exploratoires, ACP et Alpha de Cronbach, avec seulement 2 items. L'indice KMO (0,500) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 1,509 ; 75,456 % d'information restituée).

Echelle de qualité de l'offre en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans le magasin de la marque, j'étais entouré(e) de produits attirants et de qualité	0,755	0,869	0,67
Dans le magasin de marque, il y a plus de produits de cette marque que dans les autres points de vente	0,755	0,869	

L'alpha de Cronbach (0.67) est meilleur et confirme la qualité psychométrique de l'échelle.

- Qualité du contact

L'échelle de mesure de la qualité du contact en magasin de marque est composée de 11 items. L'indice KMO (0,952) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 7,055; 64,137 % d'information restituée).

Echelle de qualité du contact en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Le personnel de la marque est compétent et le conseil est de qualité	,718	,847	0,942
Les vendeurs sont agréables, sympathiques, à l'écoute.	,742	,862	
Le personnel est poli	,637	,798	
Les vendeurs sont des ambassadeurs de cette marque, ils la représentent bien, ils parlent très bien de la marque, de son histoire, de ses actualités.	,590	,768	
Le personnel est bien habillé	,515	,718	
Le personnel est disponible si besoin et répond aux demandes.	,716	,846	
Le personnel est volontaire pour aider	,658	,811	
Le personnel est rassurant si problème	,631	,795	
Le personnel est digne de confiance, fiable, ils savent ce qu'ils font	,704	,839	
Le personnel a tout pour bien faire son travail	,578	,760	
On sait faire preuve de souplesse, m'écouter et prendre en considération mes besoins.	,565	,752	

L'alpha de Cronbach (0.942) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Qualité du service

L'échelle de mesure de la qualité du service en magasin de marque est composée de 4 items. L'indice KMO (0,810) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,645; 52,901 % d'information restituée) mais l'item « *information* » n'est pas bon (« *Dans un magasin de marque, ils me tiennent au courant des nouveautés, des évènements de cette marque ou de la boutique* »). Nous le retirons donc de l'échelle.

Les analyses sont refaites ; l'indice KMO (0.681) et le test significatif de Bartlett indiquent ainsi la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,015; 67,161 % d'information restituée).

Echelle de la qualité du service en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans un magasin de marque, le service du personnel est rapide	0,729	0,854	0,755
Dans un magasin de marque, c'est toujours facile dans le magasin, ils s'occupent de tout.	0,643	0,802	
Dans un magasin de marque, s'il survient un problème (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.), la boutique se comporte bien avec moi et joue le jeu.	0,643	0,802	

L'alpha de Cronbach (0.755) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune autre suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Sentiment de reconnaissance

L'échelle de mesure du sentiment de reconnaissance en magasin de marque est composée de 5 items. L'indice KMO (0,855) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 3,467; 69,345 % d'information restituée).

Echelle du sentiment de reconnaissance en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans le magasin de marque, ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme	0,622	0,789	0,888
Dans le magasin de marque, le personnel a l'intérêt du client à cœur	0,7	0,837	
Cette visite dans le magasin de marque m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants	0,716	0,846	
Dans le magasin de marque, je me sens privilégié (e) de faire mes achats	0,702	0,838	
Ce que je vis en magasin de marque est valorisant	0,727	0,852	

L'alpha de Cronbach (0.888) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Sentiment d'authenticité

L'échelle de mesure du sentiment d'authenticité en magasin de marque est composée de 3 items. L'indice KMO (0,726) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,275; 75,847 % d'information restituée)

Echelle du sentiment d'authenticité en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans le magasin de la marque, j'ai le sentiment qu'on me traite bien et que je ne suis pas un numéro client.	0,78	0,883	0,840
Dans le magasin de marque, ils me traitent de façon personnalisée	0,753	0,868	
Cette visite en magasin de marque a été un véritable moment d'interaction, de partage et d'échange.	0,742	0,861	

L'alpha de Cronbach (0.840) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Sentiment de plaisir

L'échelle de mesure du sentiment de plaisir en magasin de marque est composée de 2 items. L'indice KMO (0,5) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 1,738; 86,878 % d'information restituée)

Echelle du sentiment de plaisir en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Je me suis senti(e) relativement bien au cours de ma visite dans le magasin de marque	0,869	0,932	0,849
Dans le magasin de marque, mes sentiments sont très positifs	0,869	0,932	

L'alpha de Cronbach (0.849) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- La qualité globale de l'expérience de marque en magasin

L'échelle de mesure de la qualité de l'expérience globale en magasin de marque est composée de 7 dimensions. L'indice KMO (0,907) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 5,407 ; 77,249 % d'information restituée).

Echelle de la qualité globale de l'expérience en magasin de marque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Qualité de l'environnement	0,821	0,906	0,950
Qualité de l'offre	0,636	0,797	
Qualité du contact	0,899	0,948	
Qualité du service	0,758	0,871	
Sentiment de reconnaissance	0,777	0,882	
Sentiment de plaisir	0,799	0,894	
Sentiment d'authenticité	0,717	0,847	

L'alpha de Cronbach (0.950) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

Côté magasin de marque, les échelles de mesure que nous avons construites pour mesurer la qualité globale de l'expérience en magasin et ses dimensions semblent valides. Les items les composant semblent avoir de bonnes qualités psychométriques.

2.1.3. La qualité globale de l'expérience de marque en magasin multimarque

- La qualité de l'environnement

L'échelle de mesure de la qualité de l'environnement en magasin multimarque est composée de 8 items. L'indice KMO (0,93) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 4,851 ; 60,635 % d'information restituée).

Echelle de qualité de l'environnement en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Le magasin multimarque est un point de vente spécial	0,609	0,781	0,906
Le magasin multimarque est un lieu agréable	0,599	0,774	
Le décor est visuellement attirant	0,677	0,823	
J'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque	0,628	0,792	
Une visite dans le magasin multimarque me permet de m'évader l'espace de quelques instants	0,59	0,768	
Dans le magasin multimarque, mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.	0,58	0,762	
Dans le magasin multimarque, les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits	0,601	0,775	
C'est une visite dont on se souvient	0,566	0,752	

L'alpha de Cronbach (0.906) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Qualité de l'offre sans « ruptures »

L'échelle de mesure de la qualité de l'offre en magasin multimarque est composée de 2 items, puisque nous avons retiré l'item « rupture ». L'indice KMO (0,5) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 1,379 ; 68,957 % d'information restituée).

Echelle de la qualité de l'offre en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans le magasin de la marque, j'étais entouré(e) de produits attirants et de qualité	0,69	0,83	0,549
Dans le magasin de marque, il y a plus de produits de cette marque que dans les autres points de vente	0,69	0,83	

L'alpha de Cronbach (0.549) est acceptable.

- Qualité du contact

L'échelle de mesure de la qualité du contact en magasin multimarque est composée de 11 items. L'indice KMO (0,953) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 6,752 ; 61,381 % d'information restituée).

Echelle de qualité du contact en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Le personnel de la marque est compétent et le conseil est de qualité	,672	,820	0,936
Les vendeurs sont agréables, sympathiques, à l'écoute.	,724	,851	
Le personnel est poli	,453	,673	
Les vendeurs sont des ambassadeurs de cette marque, ils la représentent bien, ils parlent très bien de la marque, de son histoire, de ses actualités.	,526	,726	
Le personnel est bien habillé	,547	,740	
Le personnel est disponible si besoin et répond aux demandes.	,686	,828	
Le personnel est volontaire pour aider	,661	,813	
Le personnel est rassurant si problème	,650	,806	
Le personnel est digne de confiance, fiable, ils savent ce qu'ils font	,658	,811	
Le personnel a tout pour bien faire son travail	,588	,767	
On sait faire preuve de souplesse, m'écouter et prendre en considération mes besoins.	,586	,766	

L'alpha de Cronbach (0.936) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Qualité du service sans l'item « *information* »

L'échelle de mesure de la qualité du service contact en magasin multimarque est composée de 3 items, puisque nous avons retiré l'item « *information* ». L'indice KMO (0,676) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 1,9274 ; 64.249 % d'information restituée).

Echelle de qualité du service en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans un magasin multimarque, le service du personnel est rapide	,682	,826	0,722
Dans un magasin multimarque, c'est toujours facile dans le magasin, ils s'occupent de tout.	,617	,786	
Dans un magasin multimarque, s'il survient un problème (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.), la boutique se comporte bien avec moi et joue le jeu.	,628	,793	

L'alpha de Cronbach (0.722) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Sentiment de reconnaissance

L'échelle de mesure du sentiment de reconnaissance en magasin multimarque est composée de 5 items. L'indice KMO (0,834) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 3,402 ; 68,043 % d'information restituée).

Echelle du sentiment de reconnaissance en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans le magasin de marque, ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme	0,625	0,791	0,882
Dans le magasin de marque, le personnel a l'intérêt du client à cœur	0,665	0,815	
Cette visite dans le magasin de marque m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants	0,684	0,827	
Dans le magasin de marque, je me sens privilégiée de faire mes achats	0,683	0,826	
Ce que je vis en magasin de marque est valorisant	0,745	0,863	

L'alpha de Cronbach (0.882) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Sentiments d'authenticité

L'échelle de mesure du sentiment d'authenticité en magasin multimarque est composée de 3 items. L'indice KMO (0,728) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,286 ; 76,204 % d'information restituée).

Echelle du sentiment d'authenticité en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Dans le magasin de la marque, j'ai le sentiment qu'on me traite bien et que je ne suis pas un numéro client.	0,75	0,866	0,844
Dans le magasin de marque, ils me traitent de façon personnalisée	0,782	0,884	
Cette visite en magasin de marque a été un véritable moment d'interaction, de partage et d'échange.	0,755	0,869	

L'alpha de Cronbach (0.844) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- Sentiment de plaisir

L'échelle de mesure du sentiment de plaisir en magasin multimarque est composée de 2 items. L'indice KMO (0,728) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 2,286 ; 76,204 % d'information restituée).

Echelle du sentiment de plaisir en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Je me suis senti(e) relativement bien au cours de ma visite dans le magasin de marque	0,812	0,901	0,768
Dans le magasin de marque, mes sentiments sont très positifs	0,812	0,901	

L'alpha de Cronbach (0.768) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

- La qualité globale de l'expérience de marque en magasin multimarque

L'échelle de mesure de la qualité de l'expérience globale en magasin multimarque est composée de 7 dimensions. L'indice KMO (0,915) et le test significatif de Bartlett indiquent la possibilité d'effectuer une analyse en composantes principales. Celle-ci confirme l'unidimensionnalité de l'échelle (valeur propre = 5,318 ; 75,971 % d'information restituée).

Echelle de la qualité globale de l'expérience en magasin multimarque – Analyses exploratoires

Items	Communauté	Saturations	Alpha de Cronbach
Qualité de l'environnement	0,815	0,903	0,947
Qualité de l'offre	0,647	0,805	
Qualité du contact	0,878	0,937	
Qualité du service	0,723	0,85	
Sentiment de reconnaissance	0,755	0,869	
Sentiment de plaisir	0,823	0,907	
Sentiment d'authenticité	0,677	0,823	

L'alpha de Cronbach (0.947) confirme bien la qualité psychométrique de cette échelle. Aucune suppression d'item ne conduit à améliorer cet indice.

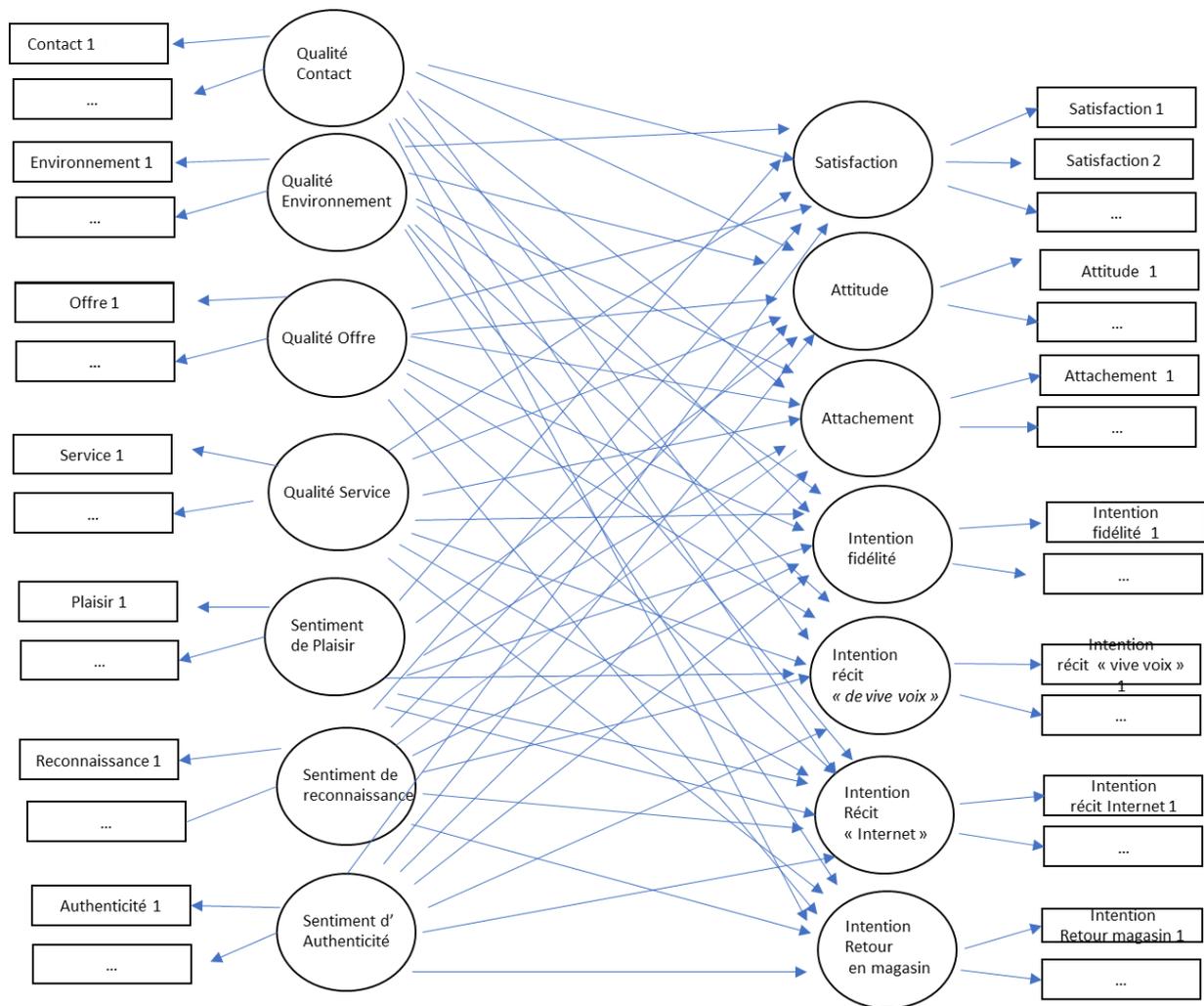
Côté magasin multimarque, les analyses exploratoires semblent également indiquer que les échelles de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque sont valides et que les items les composant ont de bonnes qualités psychométriques. Nous retrouvons les mêmes structures dans les deux environnements : la même échelle peut être utilisée pour mesurer la qualité de l'expérience de marque dans les deux types de magasin.

2.2. Analyses factorielles confirmatoires

Avec Smart PLS, nous avons procédé à des analyses factorielles confirmatoires pour tester la validité des mesures.

Nous utilisons des méthodes structurales par composantes pour estimer simultanément les deux sous-ensembles de régressions : modèle de mesure pour le modèle externe liant la qualité globale de l'expérience aux variables de l'histoire consommateur-marque et régressions entre variables latentes pour le modèle interne liant la qualité globale de l'expérience à ses dimensions.

L'analyse se fera en deux étapes : tout d'abord, l'estimation des paramètres, des indices de fidélité et de validé du R^2 puis via *Bootstrap*, pour obtenir les erreurs standards et la significativité des paramètres.



Pour notre échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin, se dessine un modèle de recherche réflexif de mesure par les conséquences, regroupant des indicateurs plutôt corrélés. Pour en estimer la validité, nous commencerons par évaluer les qualités psychométriques en analysant la consistance interne, en vérifiant la validité convergente, les indicateurs. Nous vérifierons également la validité discriminante.

2.2.1. 1^e étape : vérification des qualités psychométriques des mesures

L'intention de retour en magasin est mesurée par un seul indicateur.

- En magasin de marque

	CR	AVE
Environnement	0,93	0,62
Offre	0,85	0,74
Qualité Contact	0,95	0,64
Qualité Service	0,86	0,67
Sentiment Reconnaissance	0,92	0,69
Sentiment Authenticité	0,90	0,76
Sentiment Plaisir	0,93	0,87
Attitude	0,90	0,62
Satisfaction	0,89	0,62
Intention Bao Physique	0,91	0,68
Intention Fidélité	0,87	0,70
Intentions Bao Internet	0,93	0,86
Attachement	0,94	0,71

	Contribution Factorielle	Test T
Qualité de l'Environnement		
ENVIRO1 <- ENVIRONNEMENT	0,74	20,62
ENVIRO2 <- ENVIRONNEMENT	0,78	24,30
ENVIRO3 <- ENVIRONNEMENT	0,84	43,17
ENVIRO4 <- ENVIRONNEMENT	0,80	37,23
ENVIRO5 <- ENVIRONNEMENT	0,77	29,30
ENVIRO6 <- ENVIRONNEMENT	0,78	32,13
ENVIRO7 <- ENVIRONNEMENT	0,80	32,28
ENVIRO8 <- ENVIRONNEMENT	0,77	34,12
Qualité de l'Offre		
OFFRE1 <- OFFRE	0,93	95,96
OFFRE2 <- OFFRE	0,79	18,08
Qualité du Contact		
QUALITECONTACT10 <- QUALITE CONTACT	0,76	25,23
QUALITECONTACT11 <- QUALITE CONTACT	0,76	19,32
QUALITECONTACT1 <- QUALITE CONTACT	0,85	45,59
QUALITECONTACT2 <- QUALITE CONTACT	0,86	43,51
QUALITECONTACT3 <- QUALITE CONTACT	0,79	29,78

QUALITECONTACT4 <- QUALITE CONTACT	0,77	27,30
QUALITECONTACT5 <- QUALITE CONTACT	0,71	22,34
QUALITECONTACT6 <- QUALITE CONTACT	0,84	45,82
QUALITECONTACT7 <- QUALITE CONTACT	0,81	31,09
QUALITECONTACT8 <- QUALITE CONTACT	0,80	32,91
QUALITECONTACT9 <- QUALITE CONTACT	0,85	43,18
Qualité du Service		
QUALITESERV1 <- QUALITE SERVICE	0,84	38,77
QUALITESERV2 <- QUALITE SERVICE	0,82	38,28
QUALITESERV4 <- QUALITE SERVICE	0,79	23,55
Sentiment de Reconnaissance		
SENTRECO1 <- SENTIMENT RECO	0,78	28,97
SENTRECO2 <- SENTIMENT RECO	0,83	39,89
SENTRECO4 <- SENTIMENT RECO	0,85	47,90
SENTRECO5 <- SENTIMENT RECO	0,84	53,85
SENTRECO6 <- SENTIMENT RECO	0,86	47,57
Sentiment d'Authenticité		
SENTAUTHEN1 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,88	64,85
SENTAUTHEN2 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,86	45,14
SENTAUTHEN3 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,87	52,65
Sentiment de Plaisir		
SENTPLAIS1 <- SENTIMENT PLAISIR	0,92	65,58
SENTPLAIS2 <- SENTIMENT PLAISIR	0,94	128,01
Attitude		
ATTIT1 <- ATTITUDE	0,83	26,05
ATTIT2 <- ATTITUDE	0,75	17,29
ATTIT3 <- ATTITUDE	0,82	28,51
ATTIT4 <- ATTITUDE	0,77	20,55
ATTIT5 <- ATTITUDE	0,80	29,08
ATTIT6 <- ATTITUDE	0,77	20,42
Satisfaction		
SATIS1 <- SATISFACTION	0,83	33,27
SATIS2 <- SATISFACTION	0,75	24,29
SATIS4 <- SATISFACTION	0,80	34,83
SATIS5 <- SATISFACTION	0,74	21,33
SATIS6 <- SATISFACTION	0,81	35,95
Intention BAO Physique		
INTENTBAO1 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,81	27,59
INTENTBAO2 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,88	55,81
INTENTBAO3 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,78	29,60
INTENTBAO4 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,86	50,01
INTENTBAO7 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,79	32,07
Intention fidélité		
INTENTFID1 <- INTENTION FIDELITE	0,88	51,85
INTENTFID2 <- INTENTION FIDELITE	0,82	24,64

INTENTFID3 <- INTENTION FIDELITE	0,80	22,86
Intention BAO Internet		
INTENTBAO5 <- INTENTIONS BAO INTERNET	0,93	65,94
INTENTBAO6 <- INTENTIONS BAO INTERNET	0,93	92,16
Attachement		
ATTACH1 <- ATTACHEMENT	0,88	66,87
ATTACH2 <- ATTACHEMENT	0,88	67,03
ATTACH3 <- ATTACHEMENT	0,89	61,68
ATTACH4 <- ATTACHEMENT	0,87	54,80
ATTACH5 <- ATTACHEMENT	0,75	26,33
ATTACH6 <- ATTACHEMENT	0,80	29,84

Pour analyser les indicateurs, regardons les contributions factorielles des indicateurs à leur variable. Elles doivent toutes être supérieures à 0.5 et significatives : en considérant la valeur de T et l'erreur standard après *bootstrapping*, nous pourrions confirmer que les résultats sont bons pour les variables et leurs indicateurs ainsi que pour les variables entre elles.

Pour la vérification de la consistance interne (est-ce que les indicateurs mesurent bien le même phénomène, la même variable ?), nous procéderons à l'évaluation de la fidélité par le CR (*Composite Reliability*). Il doit être supérieur à 0.7 pour attester que les indicateurs mesurent bien le même phénomène.

L'évaluation de la validité convergente permet de vérifier que les indicateurs représentent bien le phénomène, leur variable. Elle se fait via l'AVE (*Average Variance Extracted*) qui doit être supérieure à 0.5. Cela montre que le construit explique au moins la moitié de la variance de l'indicateur, et donc que les indicateurs représentent bien le phénomène.

Pour l'évaluation de la validité discriminante, nous devons montrer que la corrélation est plus forte entre l'indicateur et sa variable qu'avec les autres variables. Cela se fera via l'analyse de la matrice des *Cross Loading*.

La validité discriminante sera satisfaisante à partir des corrélations croisées si chaque indicateur est corrélé plus fortement à sa variable qu'aux autres.

Pour la vérification de la validité externe, nous utiliserons la méthode de Fornell et Larcker : $AVE > R \max^2$.

L'AVE (*Average Variance Extracted*) de chaque variable doit être supérieure au R maximum au carré.

	ATTACHEMENT	ATTITUDE	ENVIRONNEMENT	INTENTION BAO PHYSIQUE	INTENTION FIDELITE	INTENTION RETOUR EN PDV	INTENTIONS BAO INTERNET	OFFRE	QUALITE CONTACT	QUALITE SERVICE	SATISFACTION	SENTIMENT AUTHENTICITE	SENTIMENT PLAISIR	SENTIMENT RECONNAISSANCE
ATTACHEMENT	0,16	AVE = 0,62												
ATTITUDE	0,20	0,17	AVE = 0,62											
ENVIRONNEMENT	0,53	0,22	0,23	AVE = 0,68										
INTENTION BAO PHYSIQUE	0,48	0,18	0,18	0,39	AVE = 0,7									
INTENTION FIDELITE	0,15	0,08	0,16	0,16	0,20	AVE = 1								
INTENTION RETOUR EN PDV	0,20	0,01	0,04	0,13	0,06	0,04	AVE = 0,86							
INTENTIONS BAO INTERNET	0,06	0,13	0,60	0,13	0,12	0,14	0,00	AVE = 0,74						
OFFRE	0,12	0,19	0,68	0,23	0,14	0,20	0,03	0,59	AVE = 0,64					
QUALITE CONTACT	0,10	0,16	0,50	0,18	0,11	0,14	0,04	0,41	0,73	AVE = 0,67				
QUALITE SERVICE	0,26	0,16	0,72	0,29	0,20	0,22	0,09	0,45	0,65	0,55	AVE = 0,62			
SATISFACTION	0,15	0,14	0,50	0,23	0,15	0,18	0,06	0,29	0,59	0,52	0,58	AVE = 0,76		
SENTIMENT AUTHENTICITE	0,19	0,19	0,64	0,29	0,20	0,20	0,04	0,51	0,70	0,64	0,48	0,51	AVE = 0,87	
SENTIMENT PLAISIR	0,25	0,18	0,60	0,30	0,19	0,17	0,12	0,33	0,62	0,56	0,71	0,65	0,57	AVE = 0,69
SENTIMENT RECO														

- En magasin multimarque

	CR	AVE
Environnement	0,92	0,61
Offre	0,82	0,69
Qualité Contact	0,94	0,61
Qualité Service	0,84	0,64
Sentiment Authenticité	0,90	0,76
Sentiment Plaisir	0,89	0,81
Sentiment Reco	0,914	0,68
Attachement	0,94	0,71
Attitude	0,91	0,62
Intention Bao Physique	0,91	0,68
Intention Fidélité	0,87	0,70
Intentions Bao Internet	0,93	0,86
Satisfaction	0,87	0,58

	Contribution factorielle	Test T
Qualité de l'Environnement		
ENVIRO1 <- ENVIRONNEMENT	0,78	27,56
ENVIRO2 <- ENVIRONNEMENT	0,77	22,38
ENVIRO3 <- ENVIRONNEMENT	0,81	36,53
ENVIRO4 <- ENVIRONNEMENT	0,79	32,78
ENVIRO5 <- ENVIRONNEMENT	0,78	33,05
ENVIRO6 <- ENVIRONNEMENT	0,77	30,63
ENVIRO7 <- ENVIRONNEMENT	0,77	30,60
ENVIRO8 <- ENVIRONNEMENT	0,76	24,04
Qualité de l'Offre		
OFFRE1 <- OFFRE	0,81	32,95
OFFRE2 <- OFFRE	0,85	39,20
Qualité du Contact		
QUALITECONTACT10 <- QUALITE CONTACT	0,77	28,27
QUALITECONTACT11 <- QUALITE CONTACT	0,76	22,05
QUALITECONTACT1 <- QUALITE CONTACT	0,82	42,54
QUALITECONTACT2 <- QUALITE CONTACT	0,85	50,86
QUALITECONTACT3 <- QUALITE CONTACT	0,67	18,66
QUALITECONTACT4 <- QUALITE CONTACT	0,73	25,07
QUALITECONTACT5 <- QUALITE CONTACT	0,74	24,97
QUALITECONTACT6 <- QUALITE CONTACT	0,83	47,06
QUALITECONTACT7 <- QUALITE CONTACT	0,81	37,84
QUALITECONTACT8 <- QUALITE CONTACT	0,81	39,66
QUALITECONTACT9 <- QUALITE CONTACT	0,81	39,70
Qualité du Service		
QUALITESERV1 <- QUALITE SERVICE	0,82	36,81
QUALITESERV2 <- QUALITE SERVICE	0,81	32,95
QUALITESERV4 <- QUALITE SERVICE	0,77	22,29
Sentiment de Reconnaissance		
SENTRECO1 <- SENTIMENT RECO	0,78	32,27
SENTRECO2 <- SENTIMENT RECO	0,81	35,25
SENTRECO4 <- SENTIMENT RECO	0,82	37,92
SENTRECO5 <- SENTIMENT RECO	0,83	41,44
SENTRECO6 <- SENTIMENT RECO	0,87	61,76
Sentiment d'Authenticité		
SENTAUTHEN1 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,87	59,11
SENTAUTHEN2 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,87	52,05
SENTAUTHEN3 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,87	55,89
Sentiment de Plaisir		
SENTPLAIS1 <- SENTIMENT PLAISIR	0,88	42,42
SENTPLAIS2 <- SENTIMENT PLAISIR	0,92	90,07
Attitude		
ATTIT1 <- ATTITUDE	0,81	18,16

ATTIT2 <- ATTITUDE	0,72	12,24
ATTIT3 <- ATTITUDE	0,81	14,70
ATTIT4 <- ATTITUDE	0,77	15,95
ATTIT5 <- ATTITUDE	0,82	19,08
ATTIT6 <- ATTITUDE	0,79	18,73
Satisfaction		
SATIS1 <- SATISFACTION	0,81	28,21
SATIS2 <- SATISFACTION	0,74	24,71
SATIS4 <- SATISFACTION	0,76	29,11
SATIS5 <- SATISFACTION	0,68	17,92
SATIS6 <- SATISFACTION	0,80	35,95
Intention BAO Physique		
INTENTBAO1 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,80	25,11
INTENTBAO2 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,87	46,40
INTENTBAO3 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,80	29,81
INTENTBAO4 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,84	37,61
INTENTBAO7 <- INTENTION BAO PHYSIQUE	0,80	29,82
Intention fidélité		
INTENTFID1 <- INTENTION FIDELITE	0,86	33,25
INTENTFID2 <- INTENTION FIDELITE	0,80	19,08
INTENTFID3 <- INTENTION FIDELITE	0,85	27,17
Intention BAO Internet		
INTENTBAO5 <- INTENTIONS BAO INTERNET	0,93	85,04
INTENTBAO6 <- INTENTIONS BAO INTERNET	0,93	79,75
Attachement		
ATTACH1 <- ATTACHEMENT	0,87	55,02
ATTACH2 <- ATTACHEMENT	0,87	60,60
ATTACH3 <- ATTACHEMENT	0,87	48,62
ATTACH4 <- ATTACHEMENT	0,87	50,77
ATTACH5 <- ATTACHEMENT	0,77	29,25
ATTACH6 <- ATTACHEMENT	0,81	35,15

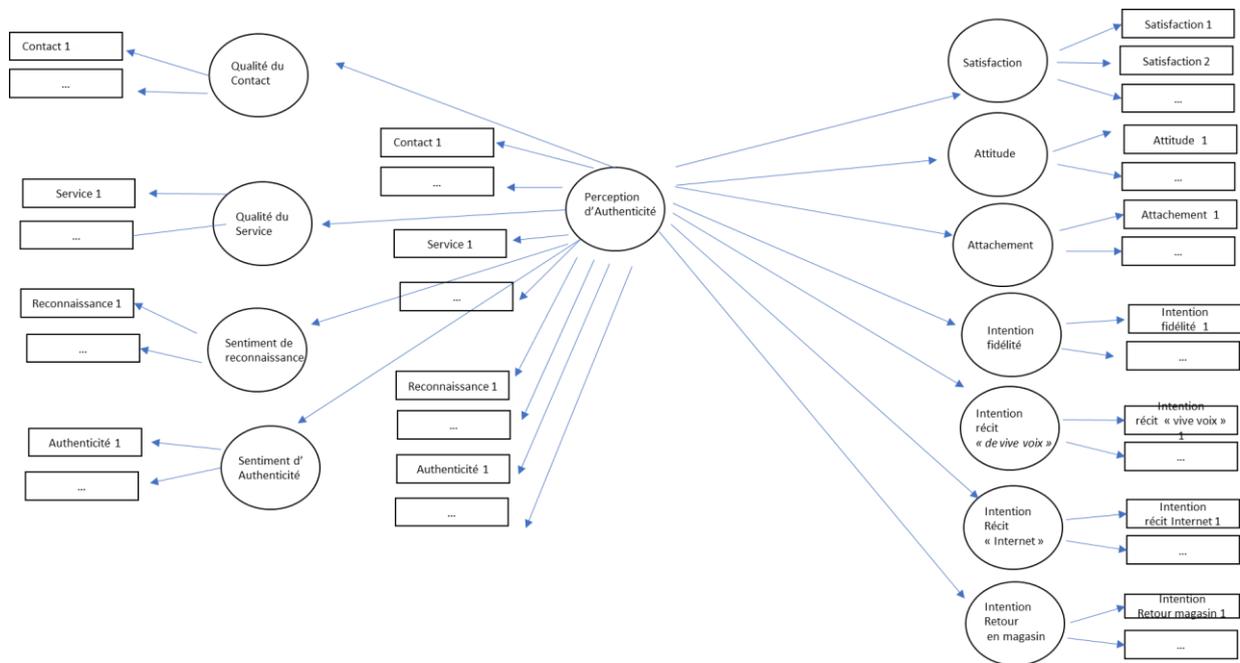
Les contributions factorielles des indicateurs composant les variables (variables explicatives et variables à expliquer) sont toutes > 0.5 et la valeur de T révèle qu'elles sont significatives. Concernant la fidélité, la consistance interne est bonne. Les indicateurs mesurent bien la même variable ($CR > 0.7$). Ensuite, l'évaluation de la validité convergente montre que les indicateurs représentent bien leur variable : $AVE > 0.5$. Concernant la validité discriminante, la matrice des *Cross Loading* indique que les indicateurs sont plus fortement corrélés à leur variable qu'aux autres. Enfin, la méthode de Fornell et Larcker témoigne de la validité externe ($AVE > R \max^2$).

	ATTACHEMENT	ATTITUDE	ENVIRONNEMENT	INTENTION BAO PHYSIQUE	INTENTION FIDELITE	INTENTION RETOUR EN PDV	INTENTIONS BAO INTERNET	OFFRE	QUALITE CONTACT	QUALITE SERVICE	SATISFACTION	SENTIMENT AUTHENTICITE	SENTIMENT PLAISIR	SENTIMENT RECONNAISSANCE
ATTACHEMENT	AVE = 0,71													
ATTITUDE	0,16	AVE = 0,62												
ENVIRONNEMENT	0,11	0,03	AVE = 0,61											
INTENTION BAO PHYSIQUE	0,52	0,22	0,07	AVE = 0,68										
INTENTION FIDELITE	0,47	0,18	0,03	0,38	AVE = 0,7									
INTENTION RETOUR EN PDV	0,00	0,00	0,04	0,00	AVE = 1									
INTENTIONS BAO INTERNET	0,21	0,01	0,21	0,13	0,07	0,02	AVE = 0,86							
OFFRE	0,05	0,02	0,50	0,04	0,04	0,11	0,13	AVE = 0,69						
QUALITE CONTACT	0,05	0,05	0,65	0,05	0,02	0,07	0,10	0,50	AVE = 0,61					
QUALITE SERVICE	0,06	0,05	0,45	0,05	0,03	0,09	0,07	0,38	0,68	AVE = 0,64				
SATISFACTION	0,10	0,03	0,70	0,06	0,03	0,14	0,20	0,50	0,65	0,52	AVE = 0,58			
SENTIMENT AUTHENTICITE	0,08	0,04	0,61	0,05	0,03	0,04	0,15	0,36	0,60	0,52	0,57	AVE = 0,76		
SENTIMENT PLAISIR	0,08	0,05	0,50	0,08	0,05	0,05	0,08	0,40	0,61	0,41	0,54	0,35	AVE = 0,81	
SENTIMENT RECO	0,14	0,05	0,67	0,11	0,07	0,04	0,24	0,44	0,66	0,53	0,63	0,68	0,45	AVE = 0,68

2.2.2. 2^e étape : création d'une variable de 2^e rang : l'authenticité perçue

L'authenticité perçue de l'expérience a pour composantes la qualité du contact, la qualité du service, le sentiment de reconnaissance et le sentiment d'authenticité (et leurs indicateurs respectifs). Une variable latente de deuxième rang regroupera donc ces dimensions.

Notre modèle de mesure est de type réflexif et se mesure par les conséquences : les mesures représentent des effets, des manifestations du construit latent. Tous les indicateurs sont issus de la même cause et sont corrélés. Une modification de la variable latente entraîne une modification des indicateurs. Les dimensions sont les conséquences du construit de 2^e rang et la corrélation est suffisamment importante entre les dimensions de premier rang.



- En magasin de marque

	CR	AVE
Authenticité Perçue	0,97	0,58
Qualité Contact	0,95	0,64
Qualité Service	0,86	0,67
Sentiment Authenticité	0,90	0,76
Sentiment Reconnaissance	0,92	0,69

	Contribution factorielle	Test t
Qualité du Contact		
QUALITECONTACT10 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,74	23,16
QUALITECONTACT11 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,74	16,78
QUALITECONTACT1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,82	40,02
QUALITECONTACT2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,83	39,12
QUALITECONTACT3 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,73	25,80
QUALITECONTACT4 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,76	31,18
QUALITECONTACT5 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,67	20,90
QUALITECONTACT6 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,81	37,71
QUALITECONTACT7 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,78	29,77
QUALITECONTACT8 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,80	35,26
QUALITECONTACT9 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,81	34,53
Qualité du Service		
QUALITESERV1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,75	24,29
QUALITESERV2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,76	27,85
QUALITESERV4 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,68	16,87
Sentiment d'Authenticité		
SENTAUTHEN1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,80	37,25
SENTAUTHEN2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,74	27,85
SENTAUTHEN3 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,73	27,21
Sentiment de Reconnaissance		
SENTRECO1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,68	21,14
SENTRECO2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,84	40,14
SENTRECO4 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,78	29,11
SENTRECO5 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,72	27,14
SENTRECO6 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,71	24,43

Les contributions factorielles des indicateurs composant les variables (variables explicatives et variables à expliquer) sont toutes > 0.5 et la valeur de T révèle qu'elles sont significatives.

Concernant la fidélité, la consistance interne est bonne. Les indicateurs mesurent bien la même variable ($CR > 0.7$) Ensuite, l'évaluation de la validité convergente montre que les indicateurs représentent bien leur variable : $AVE > 0.5$. Concernant la validité discriminante, la matrice des *Cross Loading* indique que les indicateurs sont plus fortement corrélés à leur variable qu'aux autres. Enfin, la méthode de Fornell et Larcker témoigne de la validité externe ($AVE > R \max^2$).

	ATTACHEMENT	PERCEPTION AUTHENTICITE	QUALITE CONTACT	QUALITE SERVICE	SENTIMENT AUTHENTICITE	SENTIMENT RECO
ATTACHEMENT	AVE= 0,71					
PERCEPTION AUTHENTICITE	0,17	AVE = 0,58				
QUALITE CONTACT	0,12	0,9333	AVE = 0,64			
QUALITE SERVICE	0,10	0,7992	0,7286	AVE = 0,67		
SENTIMENT AUTHENTICITE	0,15	0,7579	0,5897	0,5243	AVE = 0,76	
SENTIMENT RECO	0,24	0,8156	0,6235	0,5619	0,6572	AVE = 0,69

La variable latente *Authenticité perçue* de l'expérience est composée de plusieurs variables latentes : qualité du contact, qualité du service, sentiment d'authenticité et sentiment de reconnaissance.

- En magasin multimarque

	CR	AVE
Authenticité Perçue	0,96	0,56
Qualité Contact	0,94	0,61
Qualité Service	0,84	0,64
Sentiment Authenticité	0,90	0,76
Sentiment Reconnaissance	0,91	0,68

	Contribution factorielle	Test t
Qualité du Contact		
QUALITECONTACT10 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,74	25,59
QUALITECONTACT11 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,76	22,34
QUALITECONTACT1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,79	38,06
QUALITECONTACT2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,79	35,04
QUALITECONTACT3 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,60	15,98
QUALITECONTACT4 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,75	28,12
QUALITECONTACT5 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,69	23,26
QUALITECONTACT6 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,79	39,37
QUALITECONTACT7 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,79	37,02
QUALITECONTACT8 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,80	41,96
QUALITECONTACT9 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,79	33,21
Qualité du Service		
QUALITESERV1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,71	22,82
QUALITESERV2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,72	22,78
QUALITESERV4 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,66	17,34
Sentiment d'Authenticité		
SENTAUTHEN1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,79	38,05
SENTAUTHEN2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,77	34,71
SENTAUTHEN3 <- SENTIMENT AUTHENTICITE	0,86	48,10
Sentiment de Reconnaissance		
SENTRECO1 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,72	23,47
SENTRECO2 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,81	32,24
SENTRECO4 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,78	26,70
SENTRECO5 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,72	23,41
SENTRECO6 <- AUTHENTICITE PERCUE	0,75	30,18

Les contributions factorielles des indicateurs composant les variables (variables explicatives et variables à expliquer) sont toutes > 0.5 et la valeur de T révèle qu'elles sont significatives.

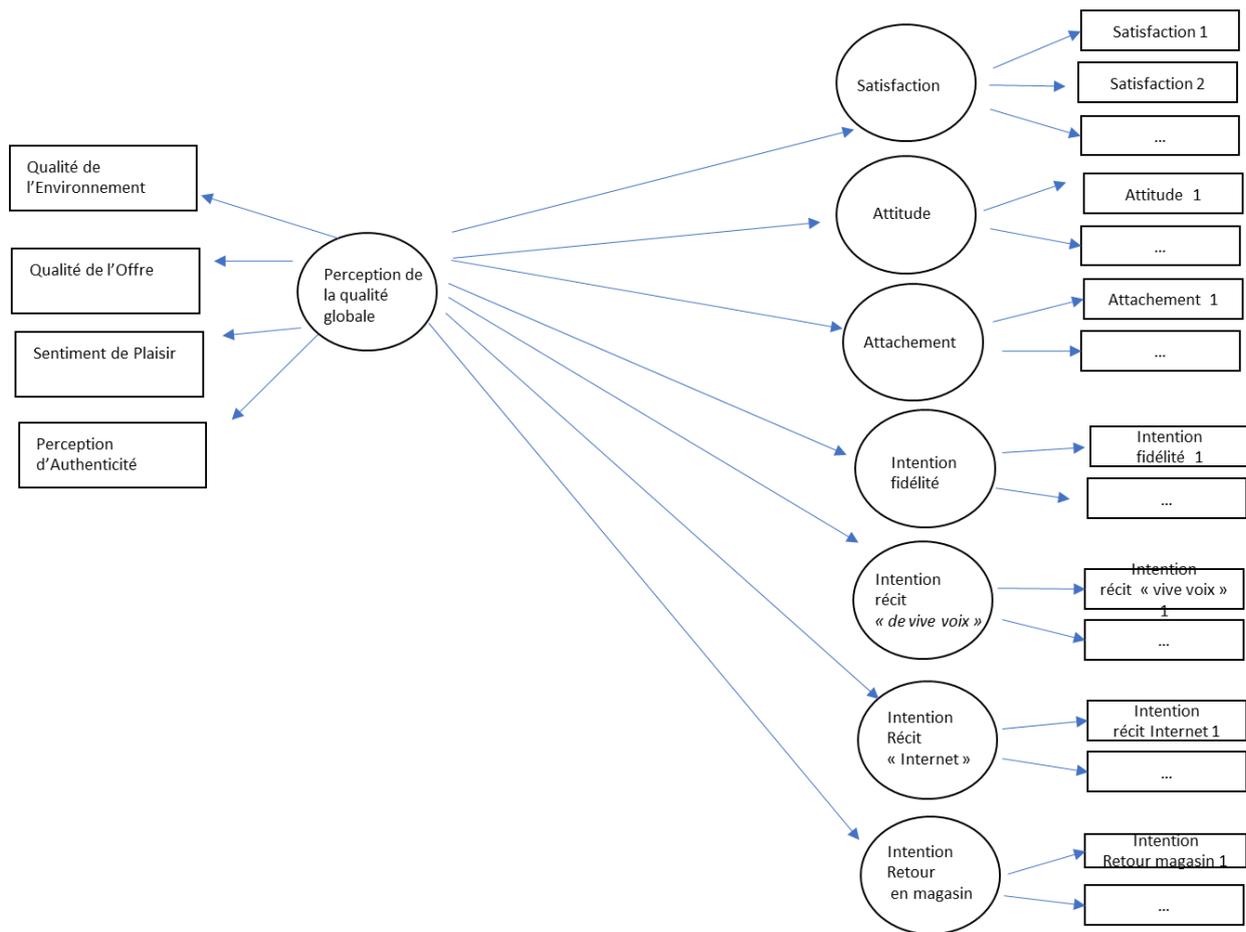
Concernant la fidélité, la consistance interne est bonne. Les indicateurs mesurent bien la même variable ($CR > 0.7$) Ensuite, l'évaluation de la validité convergente montre que les indicateurs représentent bien leur variable : $AVE > 0.5$. Concernant la validité discriminante, la matrice des *Cross Loading* indique que les indicateurs sont plus fortement corrélés à leur variable qu'aux autres. Enfin, la méthode de Fornell et Larcker témoigne de la validité externe ($AVE > R \max^2$).

	ATTACHEMENT	PERCEPTION AUTHENTICITE	QUALITE CONTACT	QUALITE SERVICE	SENTIMENT AUTHENTICITE	SENTIMENT RECO
ATTACHEMENT	AVE = 0,71					
PERCEPTION AUTHENTICITE	0,09	AVE = 0,56				
QUALITE CONTACT	0,05	0,93	AVE= 0,61			
QUALITE SERVICE	0,05	0,76	0,68	AVE = 0,64		
SENTIMENT AUTHENTICITE	0,08	0,77	0,60	0,52	AVE = 0,76	
SENTIMENT RECO	0,14	0,84	0,66	0,53	0,69	AVE = 0,68

2.2.3. 3^e étape : création d'une variable de 3^e rang : la perception de la qualité globale de l'expérience

La variable latente « qualité globale de l'expérience » est composée de plusieurs variables latentes. En effet, ce construit est composé de différentes dimensions : la qualité de l'offre, la qualité de l'environnement, le sentiment de plaisir ainsi que l'authenticité perçue (score factoriel obtenu ci-dessus). Nous devons donc créer une variable latente de 3^e rang qui regroupera ces dimensions. Ces dimensions sous-jacentes ont-elles-mêmes des indicateurs ?

Notre modèle de mesure est de type réflexif et se mesure par les conséquences : les mesures représentent des effets, des manifestations du construit latent. Tous les indicateurs sont issus de la même cause et sont corrélés. Une modification de la variable latente entraîne une modification des indicateurs. Les dimensions sont les conséquences du construit de 3^e rang et la corrélation est suffisamment importante entre les dimensions.



- En magasin de marque

	CR	AVE
Perception Qualité Globale	0,95	0,82
Authenticité Perçue	0,95	0,83
Qualité de l'Environnement	0,93	0,61
Qualité de l'Offre	0,83	0,72
Sentiment Plaisir	0,93	0,87

	Contribution factorielle	Test t
Authenticité Perçue <- Perception Qualité Globale	0,93	87,91
Qualité de l'Environnement <- Perception Qualité Globale	0,94	124,29
Qualité de l'Offre <- Perception Qualité Globale	0,84	37,69
Sentiment de plaisir <- Perception Qualité Globale	0,93	108,67

Les contributions factorielles des indicateurs composant les variables (variables explicatives et variables à expliquer) sont toutes > 0.5 et la valeur de T révèle qu'elles sont significatives.

Concernant la fidélité, la consistance interne est bonne. Les indicateurs mesurent bien la même variable ($CR > 0.7$) Ensuite, l'évaluation de la validité convergente montre que les indicateurs représentent bien leur variable : $AVE > 0.5$. Concernant la validité discriminante, la matrice des *Cross Loading* indique que les indicateurs sont plus fortement corrélés à leur variable qu'aux autres. Enfin, la méthode de Fornell et Larcker témoigne de la validité externe ($AVE > R \max^2$).

	ATTACHEMENT	AUTHENTICITE	ENVIRONNEMENT	OFFRE	SENTIMENT PLAISIR
ATTACHEMENT	AVE = 0,71				
AUTHENTICITE	0,19	AVE = 0,83			
ENVIRONNEMENT	0,22	0,68	AVE= 0,61		
OFFRE	0,06	0,47	0,57	AVE = 0,72	
SENTIMENT PLAISIR	0,19	0,67	0,62	0,51	AVE = 0,86

	ATTACHEMENT	PERCEPTION QUALITE GLOBALE
ATTACHEMENT	AVE = 0,71	
PERCEPTION QUALITE GLOBALE	0,19	AVE = 0,82

- En magasin multimarque

	CR	AVE
Perception Qualité Globale	0,94	0,79
Authenticité Perçue	0,96	0,84
Qualité de l'Environnement	0,92	0,60
Qualité de l'Offre	0,81	0,69
Sentiment Plaisir	0,89	0,81

	Contribution factorielle	Test t
Authenticité Perçue <= Perception Qualité Globale	0,94	154,51
Qualité de l'Environnement <- Perception Qualité Globale	0,93	102,52
Qualité de l'Offre <= Perception Qualité Globale	0,84	35,41
Sentiment de plaisir <= Perception Qualité Globale	0,86	43,62

Les contributions factorielles des indicateurs composant les variables (variables explicatives et variables à expliquer) sont toutes > 0.5 et la valeur de T révèle qu'elles sont significatives.

Concernant la fidélité, la consistance interne est bonne. Les indicateurs mesurent bien la même variable ($CR > 0.7$) Ensuite, l'évaluation de la validité convergente montre que les indicateurs représentent bien leur variable : $AVE > 0.5$. Concernant la validité discriminante, la matrice des *Cross Loading* indique que les indicateurs sont plus fortement corrélés à leur variable qu'aux autres. Enfin, la méthode de Fornell et Larcker témoigne de la validité externe ($AVE > R \max^2$).

	AUTHENTICITE	ENVIRONNEMENT	OFFRE	SENTIMENT PLAISIR
AUTHENTICITE	AVE = 0,84			
ENVIRONNEMENT	0,71	AVE = 0,60		
OFFRE	0,51	0,48	AVE = 0,69	
SENTIMENT PLAISIR	0,53	0,49	0,40	AVE = 0,81

	ATTACHEMENT	PERCEPTION QUALITE GLOBALE
ATTACHEMENT	AVE = 0,71	0
PERCEPTION QUALITE GLOBALE	0,14	AVE = 0,79

Les analyses factorielles confirmatoires attestent de la qualité psychométrique des mesures et nous permettent de valider l'échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin. Cette échelle est composée de 4 dimensions : *Authenticité Perçue*, *Qualité de l'Environnement*, *Qualité de l'Offre* et *Sentiment de Plaisir*.

Les contributions factorielles des dimensions sont supérieures à 0,5 et sont toutes significatives. Concernant la fidélité, les dimensions mesurent le même phénomène, il y a bien une consistance interne. Concernant la validité convergente, les dimensions représentent bien la qualité globale de l'expérience de marque en magasin (qualité de représentation). Enfin, pour ce qui est de la validité discriminante, nous avons vu, *via* les matrices des *cross loadings* et la méthode de Fornell et Larcker, que les dimensions se différencient.

La dimension *Authenticité Perçue* est elle-même une variable de 2^e rang, dont les composantes sont : *Sentiment d'Authenticité*, *Sentiment de Reconnaissance*, *Qualité du contact* et *Qualité du Service*.

Là encore, les contributions factorielles des composantes sont supérieures à 0,5 et significatives. Concernant la fidélité, les composantes mesurent le même phénomène, il y a bien une consistance interne. Concernant la validité convergente, les composantes représentent bien *l'Authenticité Perçue*. Et pour ce qui est de la validité discriminante, nous avons vu *via* les matrices des *cross loadings* et la méthode de Fornell et Larcker que les composantes se différencient.

Concernant les indicateurs, les analyses factorielles confirment leur validité : les contributions factorielles des indicateurs sont supérieures à 0,5 et significatives. Concernant la fidélité, les indicateurs mesurent le même phénomène, il y a bien une consistance interne. Concernant la validité convergente, les indicateurs représentent bien leur variable latente. Et pour ce qui est de la validité discriminante, nous avons vu *via* les matrices des *cross loadings* et la méthode de Fornell et Larcker que les indicateurs se différencient.

Nous pouvons passer à l'analyse des liens entre les variables du modèle et aux comparaisons entre les deux types de magasins.

CHAPITRE 6

RESULTATS, DISCUSSION, CONCLUSIONS

PARTIE 1 : ENJEUX STRATEGIQUES ET APPROCHES THEORIQUES DE L'EXPERIENCE DE MARQUE EN MAGASIN

Chapitre 1 : L'expérience de marque en magasin

Etudes documentaires : observation du phénomène et du discours managérial (revue de presse); point de vue consommateur : avis client Internet)

Approche théorique de l'expérience de marque en magasin: les expériences recherchées par le consommateur, la création de valeur de l'expérience de marque en magasin (enjeux stratégiques marque et bénéfices consommateur)

Chapitre 2 : La qualité de l'expérience en magasin

Approche théorique de la qualité, la « *multi-expérience* » de la marque en magasin vs l'expérience authentique de marque dans ses propres magasins

PARTIE 2 : DEMARCHE QUALITATIVE ET MODELISATION

Chapitre 3 : Etudes qualitatives exploratoires

Managers et consommateurs

Chapitre 4 : Présentation du modèle conceptuel, des variables clé et des hypothèses de recherche

PARTIE 3: TEST EMPIRIQUE DU MODELE

Chapitre 5 : Etude Quantitative

Développement d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et présentation du terrain

Chapitre 6 : Etude Quantitative

Validation des construits, tests des hypothèses résultats et discussion : recommandations managériales, limites et perspectives

Dans ce chapitre, nous allons tester les liens entre les variables dans les deux types de magasin et comparer les résultats obtenus dans chaque lieu de vente. Dans une première section, nous exposerons les analyses. Dans une seconde section, nous discuterons des résultats obtenus.

SECTION 1 - Test des hypothèses

L'échelle ayant été validée, nous allons, dans cette section, commencer par l'analyse des liens entre la qualité de l'expérience et ses dimensions. Nous comparerons ensuite les scores obtenus par les magasins de marques et les magasins multimarques. Puis, nous analyserons les liens entre la perception de la qualité de l'expérience de marque et les variables constitutives de l'histoire marque-consommateur : niveau de satisfaction de l'expérience, intention de fidélité, de retour en point de vente et de récit de l'expérience, mais aussi attachement à la marque et attitude vis-à-vis de la marque. Nous garderons tout au long des analyses une démarche comparative entre les deux types de points de vente. Le magasin de marque étant un contexte expérientiel promettant une expérience de marque authentique (définition 1 de l'authenticité). Le magasin multimarque du réseau de distributeurs de la marque offrant une expérience de marque « produite » par l'enseigne, se juxtaposant à sa propre expérience et celle des concurrents sur le lieu de vente.

1. La qualité de l'expérience globale de marque en magasin : lien avec ses dimensions et comparaison entre les deux contextes expérientiels.

Ces analyses nous permettront de voir quelles dimensions de l'expérience de marque en magasin, quels attributs de l'expérience de marque « réussie », ont le plus de lien avec la qualité globale perçue de l'expérience de marque sur le lieu de vente. Autrement dit, quand il y a perception de qualité de l'expérience de marque en magasin par l'individu, quels attributs de l'expérience de marque « réussie » sont les plus présents dans son expérience et ont été le mieux évalués ?

Nous pourrons également faire ressortir des différences entre les deux types de magasins.

En mesurant les critères de performance de l'expérience les plus déterminants dans la perception de la qualité, nous pourrons éventuellement proposer une hiérarchie et vérifier si la perception de qualité se fonde sur la même hiérarchie de critères d'un type de point de vente à l'autre.

Via ces analyses, nous voulons donc identifier les critères décisifs dans le choix d'une expérience d'achat et évaluer la position des canaux constitutifs d'un « champ de concurrence » sur ces critères (ensemble de considération du consommateur). Nous pourrons déterminer un

ensemble « optimal » des caractéristiques susceptibles de prédire la préférence pour le magasin de marque ou pour le magasin multimarque.

D'un point de vue managérial, cela permettra aux responsables de marque d'identifier les performances des canaux les uns par rapport aux autres sur les critères essentiels du point de vue de leur marque.

1.1. Analyse des liens entre la qualité et ses dimensions

Nous comparons ici les liens de régression entre la perception de la qualité globale de l'expérience de marque et les dimensions qui la composent : *authenticité perçue*, *qualité de l'environnement*, *qualité de l'offre* et *sentiment de plaisir*.

Ces analyses seront menées dans les deux types de points de vente ; nous confronterons les résultats.

Il s'agit d'analyses intra-individus. Pour comparer les coefficients de régression, nous procédons à une analyse avec Smart PLS (5000 itérations).

Pour attester si les différences sont significatives, nous utilisons la formule :

$$\frac{(\text{Moyenne groupe 1} - \text{Moyenne groupe 2})}{\sqrt{(\text{Erreur standard 1}^2 + \text{Erreur standard 2}^2)}}$$

Perception de la qualité globale de l'expérience de marque et ...	En magasin de marque		En magasin multimarque		T Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
Authenticité Perçue	0,92	92,32	0,93	117,44	-0,66
Qualité de l'Environnement	0,94	120,34	0,92	103,59	1,17
Qualité de l'Offre	0,86	49,24	0,86	49,47	0,09
Sentiment de Plaisir	0,92	94,85	0,86	55,40	3,23*

* différences significatives au seuil d'erreur de 1 %

Les liens entre la qualité perçue et ses dimensions sont significatifs dans les deux types de magasins. La qualité globale de l'expérience en magasin est bien liée à *l'authenticité perçue* de l'expérience, à la *qualité de l'environnement* et à la *qualité de l'offre* mais aussi au *sentiment de plaisir* ressenti et ce, de manière relativement équilibrée.

L'*authenticité perçue* de l'expérience et la *qualité de l'environnement* semblent avoir des liens légèrement plus forts avec la qualité globale de l'expérience que la *qualité de l'offre* (l'offre produit semblerait donc être un critère légèrement moins important pour juger de la qualité d'une expérience de marque en magasin).

En outre, les différences entre les deux contextes expérientiels ne sont pas significatives, excepté pour le *sentiment de plaisir*. En effet, le plaisir ressenti durant l'expérience en magasin de marque semble davantage lié à la perception de la qualité (coefficient 0,92 > 0,86, différence significative 3,23). Le magasin de marque a donc un effet accélérateur du lien entre le plaisir ressenti et la qualité perçue. Le plaisir ressenti compte donc davantage en magasin de marque pour évaluer la qualité de l'expérience de marque.

Regardons le détail des liens entre chaque dimension et ses propres items. Les liens sont tous significatifs mais ne sont pas significativement différents d'un type de point de vente à l'autre.

Liens entre ...	En magasin de marque		En magasin multimarque		Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
Qualité de l'environnement et ...					
Magasin spécial	0,74	21,32	0,78	26,81	-0,71
Lieu agréable	0,79	25,63	0,78	24,96	0,16
Décor attirant	0,85	48,71	0,82	37,74	1,02
Immersion	0,81	38,02	0,79	32,44	0,57
Evasion	0,76	29,00	0,77	29,97	-0,17
Sens en éveil	0,77	30,42	0,76	27,16	0,09
Cohérence lieu marque	0,81	37,28	0,77	32,01	1,08
Souvenir visite	0,76	31,32	0,75	23,34	0,23
Qualité de l'offre et ...					
Produits qualité	0,92	90,31	0,82	33,09	3,65*
Plus de produits	0,81	24,34	0,84	43,41	-0,76
Sentiment de plaisir et ...					
Senti bien	0,92	71,02	0,88	41,83	1,65
Sentiments positifs	0,94	116,31	0,92	75,63	1,54
Authenticité perçue et ...					
Qualité du contact	0,93	110,10	0,94	132,00	-0,47
Qualité du service	0,90	73,79	0,91	84,61	-0,13
Sentiment d'authenticité	0,90	76,63	0,91	82,45	-0,43
Sentiment de reconnaissance	0,92	80,36	0,93	99,44	-0,84

Détail Authenticité Perçue					
Qualité du contact et ...					
Compétence Personnel	0,85	48,72	0,82	42,45	1,06
Personnel agréable écoute	0,86	42,41	0,85	51,54	0,36
Personnel poli	0,79	31,38	0,67	18,11	2,79*
Ambassadeur	0,77	27,94	0,73	24,33	0,97
Habillement	0,71	21,89	0,73	23,26	-0,36
Personnel disponible	0,84	45,19	0,83	49,45	0,63
Personnel volontaire	0,81	32,62	0,81	38,44	-0,09
Personnel rassurant	0,80	31,18	0,81	37,30	-0,25
Personnel fiable	0,84	42,81	0,81	39,79	1,11
Personnel équipement	0,76	26,16	0,77	26,56	-0,13
Personnel souple	0,75	18,57	0,77	24,39	-0,27
Qualité du service et ...					
Rapidité	0,85	41,57	0,84	41,14	0,34
Facilité	0,82	39,58	0,79	30,54	0,89
Joue le jeu	0,79	24,44	0,77	24,51	0,38
Sentiment d'authenticité et ...					
On me traite bien	0,88	68,40	0,87	60,72	0,56
Personnalisation	0,86	45,49	0,88	56,32	-0,66
Interaction	0,87	56,16	0,87	53,33	0,12
Sentiment de reconnaissance et ...					
Relation long terme	0,78	29,37	0,79	34,01	-0,37
Intérêt client à cœur	0,84	44,89	0,82	37,71	0,84
On s'occupe de moi	0,85	47,84	0,83	40,61	0,86
C'est un privilège	0,84	49,45	0,82	38,89	0,56
C'est valorisant	0,85	43,31	0,86	54,38	-0,51

* différences significatives au seuil d'erreur de 1 %

Les liens restent assez équilibrés, les coefficients de régression variant de 0,71 à 0,94. On peut noter que *l'authenticité perçue* est davantage liée à la *qualité du contact* et au *sentiment de reconnaissance* qu'à la *qualité du service* ou au *sentiment d'authenticité*.

En résumé, nous pouvons affirmer que la qualité globale de l'expérience en magasin est bien liée à la perception d'authenticité de l'expérience, à la qualité de l'environnement, de l'offre (sans différences significatives entre les deux contextes expérientiels) mais aussi au sentiment de plaisir ressenti (plus fortement en magasin de marque).

1.2. Comparaison de l'expérience de marque en magasin propre vs en magasin multimarque

Nous avons interrogé 355 individus sur leurs expériences d'une marque dans les deux contextes expérientiels définis ci-dessus. Les analyses intra-individus des scores obtenus sur les dimensions de l'expérience de marque « réussie » dans les deux canaux de vente nous confirmeront si la qualité perçue de l'expérience en magasin est jugée meilleure dans le contexte expérientiel « authentiquement » de la marque *vs* une expérience de marque chez un distributeur. Nous verrons également si cette supériorité se retrouve sur toutes les dimensions de l'échelle. Nous pourrions en outre vérifier si l'expérience est estimée plus authentique dans les magasins de marque que dans les magasins du reste de son réseau de distribution.

1.2.1. Comparaison des moyennes

Pour donner une image globale de l'expérience en magasin de marque et en magasin multimarque, comparons les moyennes obtenues sur les critères d'une expérience en magasin réussie, sur les dimensions de la qualité de l'expérience globale de marque en point de vente : la *qualité de l'offre* et la *qualité de l'environnement*, le *sentiment de plaisir* et l'*authenticité perçue*. Idem sur les composantes de l'*authenticité perçue*, *i.e.*, *qualité du contact* et *qualité du service*, *sentiments de reconnaissance* et *sentiments d'authenticité*.

Pour cela, nous devons analyser, pour les mêmes individus, les scores obtenus par chaque lieu de vente sur les critères définis. Il s'agit donc de différences intra-individuelles. Nous procéderons donc à des tests T pour échantillons appariés.

Sur toutes les dimensions, les magasins de marques obtiennent des scores significativement plus élevés que les magasins multimarque (sign proche de 0 et $t > 1.96$).

Comparaison des moyennes	Magasin de marque	Magasin multimarque	Sig	Différence test t
Dimensions de l'expérience réussie/créatrice de valeur pour le consommateur				
Sentiment de Plaisir	4,12	3,61	0,00	11,48
Qualité de L'offre	4,28	3,35	0,00	17,91
Qualité de L'environnement	4,06	3,15	0,00	18,85
Authenticité Perçue	3,83	3,24	0,00	15,79
Détail Authenticité Perçue				
Sentiment de Reconnaissance	3,63	2,99	0,00	14,71
Sentiment d'authenticité	3,57	2,92	0,00	12,82
Qualité du Contact	4,12	3,42	0,00	16,44
Qualité du Service	3,92	3,42	0,00	12,58
Qualité globale de l'expérience en point de vente	4,06	3,32	0,00	18,299

La perception de la qualité globale de l'expérience de marque est meilleure en magasin de marque (4,06 en moyenne) qu'en magasin multimarque (3,32 en moyenne).

Cette supériorité se retrouve sur toutes les dimensions de la qualité de l'expérience de marque en magasin, sur toutes les caractéristiques et attributs d'une expérience « réussie » en point de vente, apportant de la valeur au consommateur : *sentiment de plaisir* (4,12 vs 3,61), *qualité de l'offre* (4,28 vs 3,35), *qualité de l'environnement* (4,06 vs 3,15) et *authenticité perçue* de l'expérience (3,83 vs 3,24). Si on regarde cette dimension dans le détail de ses composants, la supériorité du magasin de marque est également partout : *sentiment de reconnaissance* (3,63 vs 2,99), *sentiment d'authenticité* (3,5 vs 2,92), *qualité du contact* (4,12 vs 3,42) et *qualité du service* (4,06 vs 3,32).

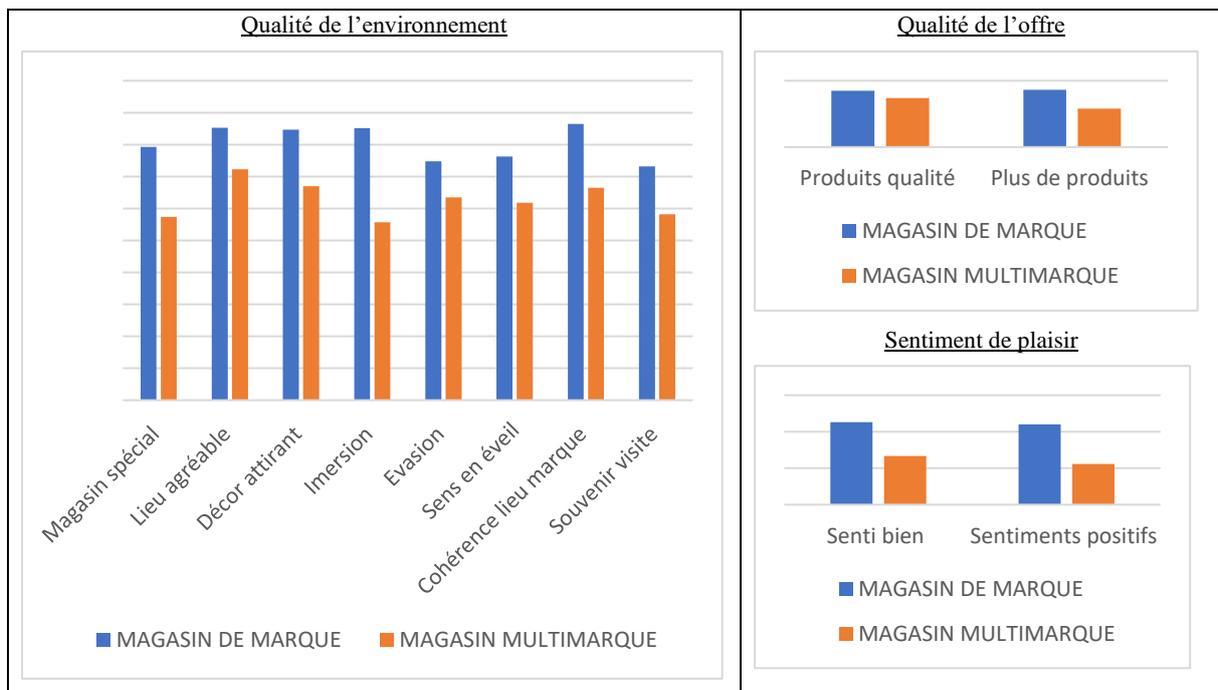
Les plus gros écarts de performance entre les deux contextes expérientiels concernent la qualité de l'offre et de l'environnement, puis la qualité du contact. Viennent ensuite les sentiments d'authenticité et de reconnaissance puis le sentiment de plaisir ressenti.

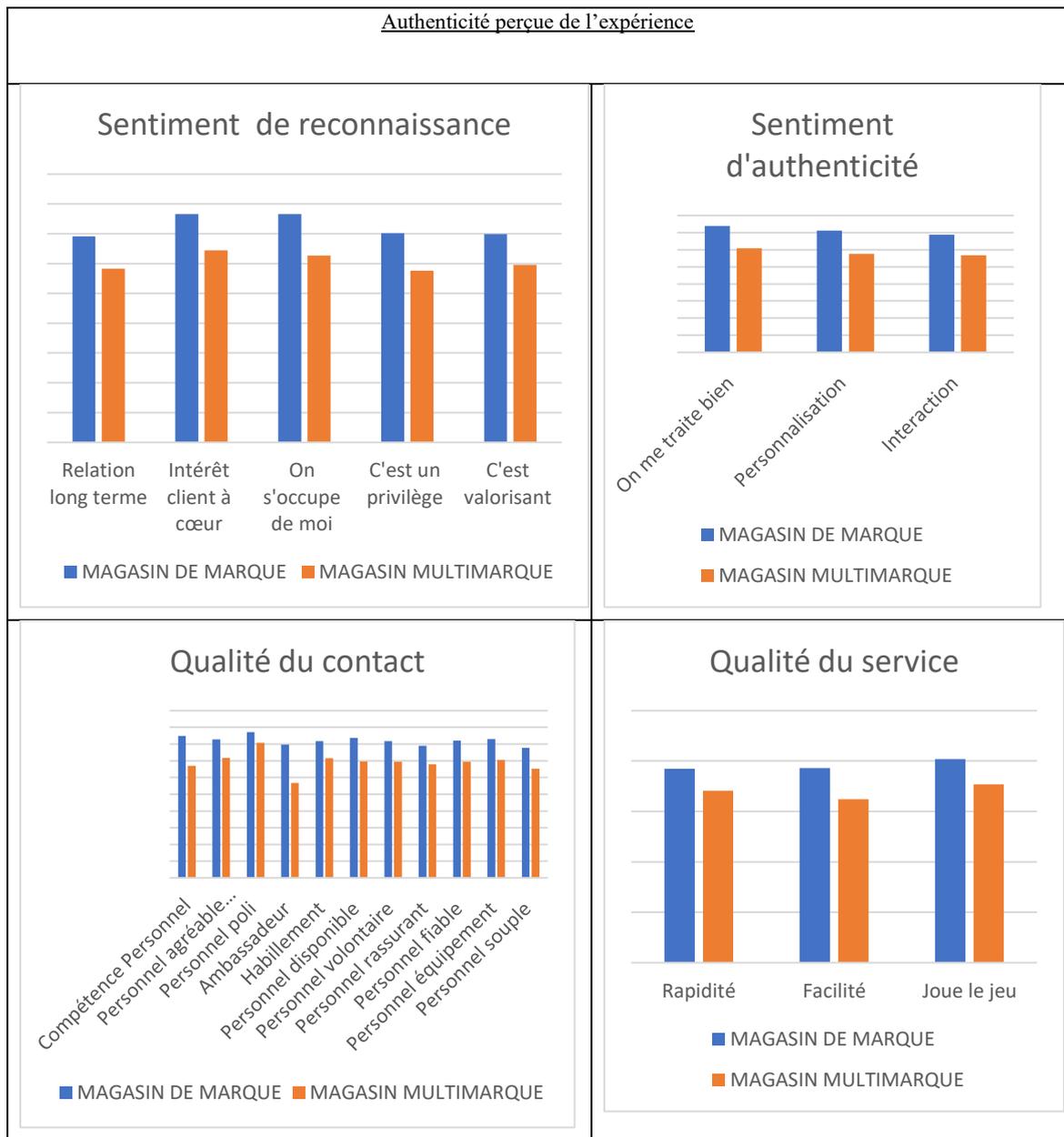
L'un des deux items de la qualité de l'offre étant relatifs à l'assortiment produits de la marque (« dans ce magasin, il y a plus de produits de cette marque que dans les autres points de vent »), il n'est pas aberrant que la performance du magasin de marque soit meilleure. Par ailleurs, nous avons vu que l'offre est légèrement moins importante que les autres dimensions dans la perception de la qualité.

1.2.2. Graphiques forces/faiblesses de chaque canal

Les scores moyens obtenus sont comparés et font l'objet des représentations graphiques ci-dessous mettant en évidence les forces/faiblesses de chaque canal.

Nous avons identifié *via* les entretiens qualitatifs exploratoires les critères déterminants dans le choix d'une expérience d'achat (attributs d'une expérience de marque en magasin de valeur pour le consommateur). Sur ces critères, voici la position des canaux physiques constituant un « champ de concurrence », un ensemble de considération d'expériences d'achat en magasin disponibles pour l'individu. Les graphiques représentent les positions de chaque lieu de vente sur les items composant les dimensions de la qualité de l'expérience de marque en magasin. Les analyses (test T et sign) ont révélé que les différences étaient significatives.





Ces analyses permettent en outre une visualisation de la position des deux canaux sur chaque dimension de la qualité (différences significatives entre les deux contextes expérientiels).

N'ayant pas demandé aux répondants de classer les attributs d'une expérience de marque en magasin réussie, nous envisagions d'évaluer l'importance de chacun en regardant la hiérarchie de leurs liens avec la qualité globale. Mais, les analyses montrent que l'échelle est plutôt équilibrée et que les liens entre la qualité perçue et ses dimensions sont équilibrés.

Néanmoins, ses liens avec l'authenticité perçue et avec la qualité de l'environnement ont un niveau légèrement plus élevé. Et ce sont justement les dimensions liées à l'authenticité. D'abord, l'environnement propre à la marque qui est un gage de l'authenticité de conformité

car il permet l'authentification de la marque via l'environnement, l'identification de l'expérience propre à la marque. En magasin de marque, les items les plus en lien avec la dimension *qualité de l'environnement* sont en effet : « *Le décor est visuellement attirant* », « *j'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque* », « *une visite me permet de m'évader l'espace de quelques instants* », « *les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits* ».

Ensuite, la dimension *authenticité perçue* du moment vécu qui correspond à notre seconde approche de l'authenticité de l'expérience.

Vient ensuite le sentiment de plaisir ressenti (avec un lien plus fort en magasin de marque).

Sur ces critères, le magasin de marque obtient de meilleurs scores que le magasin multimarque (différences significatives).

Qualité de l'Environnement	Magasin de Marque	Magasin Multimarque
Décor attirant	4,2	3,3
Immersion	4,3	2,8
Evasion	3,7	3,2
Cohérence lieu marque	4,3	3,3

	Magasin de Marque	Magasin Multimarque
Qualité du Contact		
Compétence Personnel	4,2	3,3
Personnel agréable, écoute	4,1	3,6
Personnel disponible	4,2	3,5
Personnel fiable	4,1	3,5
Ambassadeur	4,0	2,8
Personnel poli	4,4	4,0
Personnel souple	3,9	3,3
Habillement	4,1	3,6
Personnel équipement	4,2	3,5
Personnel volontaire	4,1	3,5
Personnel rassurant	3,9	3,4
Sentiment de reconnaissance		
On s'occupe de moi	3,8	3,1
Intérêt client à cœur	3,8	3,2
C'est un privilège	3,5	2,9
C'est valorisant	3,5	3,0
Relation long terme	3,5	2,9

Concernant les fréquences des scores obtenus (voir Annexe 11).

Du côté de la *qualité de l'offre*, c'est le score 5 qui revient le plus souvent pour les deux items mesurés vs 4 et 3 pour le magasin multimarque (cela n'étant pas surprenant, puisqu'un des items de mesure est « *il y a plus de produits de la marque* »).

Idem pour le *sentiment de plaisir* (« *je me suis senti (e) relativement bien* » et « *mes sentiments étaient positifs* »). Il en va de même pour la *qualité de l'environnement* à l'exception de « *c'était un moment d'évasion* », de « *tous mes sens étaient en éveil* » et « *c'est une visite dont on se souvient* », items n'obtenant majoritairement qu'un score de 4 en magasin de marque ; cela reste cependant supérieur aux scores du magasin multimarque.

L'analyse des fréquences (voir Annexe 11) concernant la *qualité du service* nous montre que le magasin de marque obtient majoritairement un 5, sauf pour la rapidité (score de 4). Cela reste également au-dessus du magasin multimarque (score de 3 pour chaque item de la *qualité du service*).

Concernant le *sentiment d'authenticité*, les consommateurs sont plus partagés. En magasin de marque, le score est de 4 pour l'item « *Le personnel me traite bien* » mais ce sont les scores de 3-4 qui sont les plus donnés pour la personnalisation et l'interaction, scores qui restent supérieurs à ceux obtenus en magasin multimarque (3 pour chaque item).

Enfin, concernant le *sentiment de reconnaissance*, c'est le score de 3 qui est le plus fréquemment donné dans les deux types de points de vente pour l'item « *relation à long terme* » (respectivement 30,7 % et 38,6%). Cependant, cela est très partagé en magasin de marque (les scores 4 et 5 arrivant juste derrière avec 26,8% et 22,3%) alors qu'en magasin multimarque, le score 4 arrive loin derrière (20,6% puis le 2 avec 18,9%).

Pour l'item « *Je me sens privilégiée de faire mes achats* », le magasin de marque et le magasin multimarque ne font pas mieux en termes de fréquence et la note de 3 revient majoritairement dans les deux cas (28,7% en magasin de maque et 35,5% en magasin multimarque).

Pour les autres items (« *intérêt du client à cœur* », « *on s'occupe bien de moi* » et « *l'expérience est valorisante* »), le magasin de maque reste devant le magasin multimarque (note de 4 la plus fréquemment donnée dans les magasins de marques vs 3 chez les distributeurs).

1.3. Comparaison de la satisfaction et de l'intention de retour dans le point de vente

Regardons à présent du côté des conséquences de l'expérience et, pour commencer, des conséquences propres à chaque lieu de vente. Pour la satisfaction et l'intention de retour en magasin, nous avons interrogé les répondants spécifiquement pour chacune des deux expériences vécues de la marque choisie.

Les autres conséquences, liées à la relation à la marque, seront abordées ultérieurement.

Comparaison des moyennes	Magasin de marque	Magasin multimarque	Sig.	Test t
Satisfaction	3,79	3,18	,00	13,76
Intentions Retour en Magasin	3,57	3,24	,00	3,27

Les scores obtenus en magasin de marque sont significativement meilleurs que ceux obtenus en magasin multimarque. La satisfaction est meilleure dans un contexte expérientiel « authentiquement » de la marque. Les intentions de retour en magasin plus élevés.

Concernant les fréquences (voir Annexe 11), 29,6% des interrogés déclarent que la probabilité de revenir en magasin de marque est de 50-80% (puis > 80% pour 28,2% des consommateurs interrogés). En comparaison, 29,9% des consommateurs interrogés déclarent que la probabilité de revenir en magasin de marque est de 30-50% (puis entre 50-80% pour 29% des consommateurs interrogés).

Les analyses des coefficients de régression vont ensuite établir les liens entre ces variables et la qualité perçue de chaque expérience et entre ces variables et chaque dimension de la qualité de l'expérience.

2. Liens entre la qualité globale de l'expérience de marque en magasin et l'histoire marque-consommateur

Qu'en est-il, côté conséquences de l'expérience de marque en magasin, des variables regroupées sous la notion d'histoire marque-consommateur ? L'histoire marque-consommateur

évoque une relation à long terme, faite d'éléments conatifs, cognitifs et affectifs. Pour la qualifier, nous avons choisi les marqueurs suivants : satisfaction, intentions de retour en magasin, intention de récit positif, intention de fidélité à la marque, attachement à la marque et attitude à l'égard de la marque.

Les analyses vont nous servir à vérifier leurs liens avec les expériences de marque vécues dans les deux types de magasin : avec la qualité perçue dans un premier temps, mais également avec chacune de ses dimensions. Nous pourrons ensuite établir si certaines dimensions jouent plus que d'autres sur ces variables à expliquer. D'un point de vue managérial, cela aidera à mettre en évidence les leviers en magasin sur lesquels appuyer pour faire bouger ces curseurs relatifs à la marque.

Nous comparons ici les liens de régression entre la perception de la qualité globale de l'expérience de marque et deux variables à expliquer qui sont spécifiquement liées à chaque lieu de vente : l'intention de retour en magasin et la satisfaction (nous avons mesuré ces variables pour chaque individu pour chacune des deux expériences).

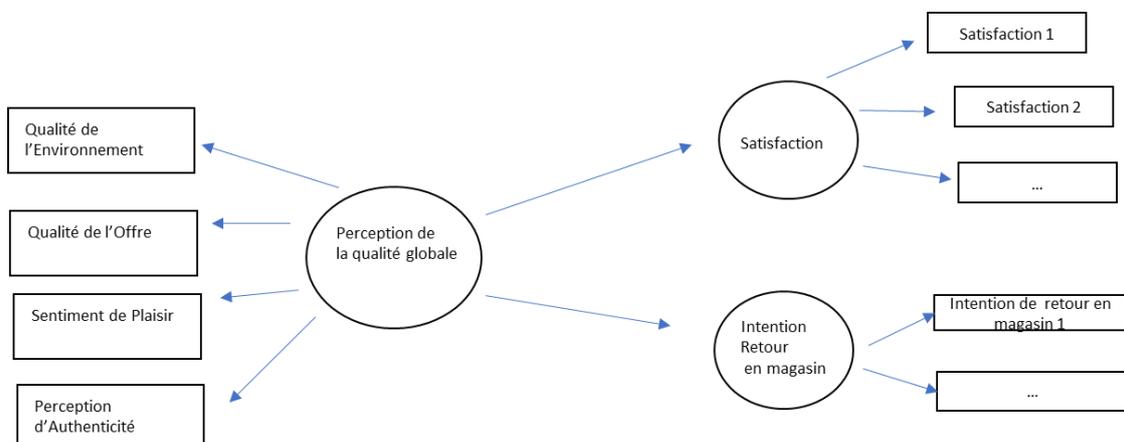
Il s'agit donc d'analyses intra-individus. Pour comparer les coefficients de régression, nous procédons à une analyse avec Smart PLS (5000 itérations).

Pour attester si les différences sont significatives, nous utilisons la formule :

$$\frac{(\text{Moyenne groupe 1} - \text{Moyenne groupe 2})}{\sqrt{(\text{Erreur standard 1}^2 + \text{Erreur standard 2}^2)}}$$

2.1. Effets de la qualité perçue de l'expérience sur la satisfaction et l'intention de retour

2.1.1. Effets de la qualité globale de l'expérience de marque



Comparaison des liens Perception Qualité Globale et ...	Magasin de marque		Magasin multimarque		Différences
	Moyenne	t	Moyenne	t	
-> Intention Retour en Magasin	0,46	10,59	0,28	5,55	2,73*
-> Satisfaction	0,88	77,92	0,88	30,04	0,25

* différences significatives entre les 2 contextes expérientiels

Rappelons que les items de mesure de la satisfaction étaient : « *une visite dans ce magasin est une expérience qui en vaut la peine* », « *cette expérience était au-dessus de mes attentes* », « *de manière générale, je suis satisfait (e) du magasin et du service qu'il propose* », « *oui, il y a d'autres magasins où acheter cette marque mais je préfère le magasin de la marque* » et, « *aller dans ce magasin est un « petit plaisir » que j'attends* ».

Les liens unissant la qualité perçue à l'intention de retour et à la satisfaction sont significatifs dans les deux types de magasin. Plus la qualité perçue est élevée, plus la satisfaction et l'intention de retour en magasin sont fortes.

Les liens qualité perçue - satisfaction ne varient pas significativement d'un magasin à l'autre. En revanche, les liens qualité perçue - intention de retour en magasin ont un niveau significativement plus important en magasin de marque. Les analyses semblent donc montrer que la qualité de l'expérience de marque influence davantage les intentions de retour en magasin de marque qu'en magasin multimarque. Autrement dit, un même niveau de qualité de l'expérience de marque entraîne davantage d'intentions de retour en magasin de marque qu'il n'en entraîne en magasin multimarque.

Quelles dimensions de la qualité influencent la satisfaction et l'intention de retour en magasin ?

2.1.2. Liens avec les dimensions de la qualité de l'expérience de marque

Dans les deux contextes expérientiels, *l'authenticité perçue*, *la qualité de l'environnement* et le *sentiment de plaisir* ont des liens significatifs avec la satisfaction.

En magasins multimarques, on peut ajouter la *qualité de l'offre*, notamment mesurée par le niveau d'assortiment produits de la marque. Alors que ce niveau n'impacte pas la satisfaction

en magasin de marque, il semble jouer un rôle en magasin multimarque. Comment l'interpréter ? Le niveau d'assortiment produits de la marque pourrait moins être une attente de l'expérience en magasin de marque. Le niveau standard de l'assortiment dans ce type de magasin est élevé ; il est peut-être un prérequis pour les consommateurs, à tel point que ce critère ne crée pas de valeur en magasin de marque.

En revanche, en magasin multimarque, le niveau d'assortiment de produits de la marque n'est pas un prérequis et semble être une attente des individus, entraînant un meilleur niveau de satisfaction lorsque la performance du point de vente sur ce critère est bonne.

Comparaison des liens	Magasin de marque		Magasin multimarque		Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
Authenticité Perçue de l'Expérience -> Intention Retour en Magasin	0,25	2,61	0,23	1,85	0,15
Authenticité Perçue de l'Expérience -> Satisfaction	0,44	7,61	0,39	6,69	0,60
Qualité de l'Environnement -> Intention Retour en Magasin	0,00	0,07	-0,21	1,79	1,30
Qualité de l'Environnement -> Satisfaction	0,40	5,88	0,32	4,93	0,96
Qualité de l'Offre -> Intention Retour en Magasin	0,06	0,80	0,32	3,90	-2,31*
Qualité de l'Offre -> Satisfaction	-0,06	1,22	0,11	2,55	-2,57*
Sentiment de Plaisir -> Intention Retour en Magasin	0,20	2,18	0,00	0,00	1,62
Sentiment de Plaisir -> Satisfaction	0,16	3,48	0,15	3,27	0,14

* différences significatives au seuil d'erreur de 5%

En regardant dans le détail de l'Authenticité Perçue, les analyses montrent que la *qualité du contact* et le *sentiment de reconnaissance* jouent sur la satisfaction dans les deux types de points de vente.

En magasin multimarque, le *sentiment d'authenticité* impacte également la satisfaction.

Comparaison des liens Détail Authenticité Perçue	Magasin de marque		Magasin multimarque		Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
Qualité du Contact -> Intention Retour en Magasin	0,32	3,04	0,12	1,03	1,29

Qualité du Contact -> Satisfaction	0,32	4,97	0,37	5,56	-0,57
Qualité du Service -> Intention Retour en Magasin	-0,10	1,02	0,28	2,89	-2,84*
Qualité du Service -> Satisfaction	0,04	0,68	0,09	1,56	-0,53
Sentiment d'Authenticité -> Intention Retour en Magasin	0,16	1,68	-0,01	0,06	1,17
Sentiment d'Authenticité -> Satisfaction	0,10	1,62	0,14	2,60	-0,56
Sentiment de Reconnaissance -> Intention Retour en Magasin	0,10	1,07	-0,10	0,93	1,44
Sentiment de Reconnaissance -> Satisfaction	0,48	7,09	0,31	4,81	1,78

* différences significatives au seuil d'erreur de 5%

Concernant les intentions de retour, nous avons vu que les analyses attestent d'un lien avec la qualité globale de l'expérience de marque significativement plus fort en magasin de marque. Les dimensions de la qualité de l'expérience impactant le plus l'intention de retour en magasin de marque sont *l'authenticité perçue* de l'expérience (précisément la *qualité du contact*) et le *sentiment de plaisir*. En magasin multimarque, ce sont la *qualité de l'offre* et la *qualité du service*.

2.2. Liens avec les variables de l'histoire marque-consommateur : attachement à la marque, attitude vis-à-vis de la marque, intention de fidélité à la marque, intention de partage d'expérience (récit positif)

2.2.1. Liens avec la perception de la qualité globale de l'expérience

Comparaison des liens Perception Qualité Globale de l'expérience et ...	En magasin de marque		En magasin multimarque		Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
-> Attachement	0,34	5,74	0,21	3,86	1,61
-> Attitude	0,45	8,20	0,03	0,52	5,61*
-> Intention Fidélité	0,43	7,66	0,04	0,73	5,01*
-> Intentions BAO Internet	-0,02	0,31	0,45	9,36	-6,41*
-> Intentions Bao Physique	0,49	10,36	0,09	1,57	5,64*

* différences significatives au seuil d'erreur de 1%

L'attachement à la marque, l'attitude à l'égard de la marque, les intentions de fidélité et de récit de vive voix sont bien liés, et de façon significative, à la qualité globale de l'expérience en magasin de marque.

La qualité globale de l'expérience en magasin multimarque est significativement liée à l'attachement et à l'intention de récit *digital* de l'expérience avec une différence significative entre les deux types de points de vente.

En revanche, le lien entre la qualité globale perçue de l'expérience et l'attachement à la marque ne varierait pas significativement entre les deux types de magasin. Le contexte expérientiel du magasin de marque ne serait donc pas un accélérateur de l'attachement à la marque : la qualité de l'expérience de marque vécue dans ces lieux de vente propres à la marque impacte l'attachement mais pas plus que la qualité de l'expérience de marque vécue dans un autre point de vente du réseau de distribution.

Surtout, la qualité globale de l'expérience de marque vécue dans un point de vente multimarque n'aurait pas de lien avec l'attitude à l'égard de la marque, avec l'intention de fidélité à la marque.

Quelles dimensions de la qualité jouent sur ces variables ? Y a-t-il des différences significatives entre les deux types de points de vente ?

2.2.2. Liens avec les dimensions de la qualité de l'expérience

Comparaison des liens	En magasin de marque		En magasin multimarque		Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
Qualité de l'Environnement					
-> Attachement	0,35	3,18	0,21	2,32	0,96
-> Attitude	0,04	0,34	-0,03	0,40	0,53
-> Intention Fidélité	0,16	1,46	-0,01	0,12	1,17
-> Intentions Bao Internet	0,00	0,09	0,40	3,93	-2,81*
-> Intentions Bao Physique	0,05	0,41	0,14	1,36	-0,62
Qualité de l'Offre					
-> Attachement	-0,30	3,48	0,04	0,51	-2,93*
-> Attitude	0,08	0,99	-0,05	0,54	1,07
-> Intention Fidélité	0,00	0,02	0,05	0,63	-0,49
-> Intentions Bao Internet	-0,28	3,63	0,16	2,04	-3,90*
-> Intentions Bao Physique	-0,09	1,11	-0,03	0,41	-0,56

Authenticité Perçue					
-> Attachement	0,02	0,07	0,00	0,01	0,12
-> Attitude	0,17	1,83	0,11	1,06	0,38
-> Intention Fidélité	0,05	0,43	0,02	0,18	0,22
-> Intentions Bao Internet	0,12	1,02	0,05	0,50	0,46
-> Intentions Bao Physique	0,26	2,49	-0,06	0,52	2,15*
Sentiment Plaisir					
-> Attachement	0,34	3,37	-0,10	1,07	3,20*
-> Attitude	0,21	2,00	-0,03	0,36	1,79
-> Intention Fidélité	0,28	2,48	-0,04	0,45	2,23*
-> Intentions Bao Internet	0,21	2,08	-0,19	2,24	2,99*
-> Intentions Bao Physique	0,36	3,50	-0,03	0,34	2,85*

* différences significatives au seuil d'erreur de 1%

Comparaison des liens Détail Authenticité Perçue	En magasin de marque		En magasin multimarque		Différence test t
	Moyenne	t	Moyenne	t	
Qualité Contact					
-> Attachement	0,00	0,05	-0,08	0,62	0,43
-> Attitude	0,28	2,12	-0,03	0,23	1,72
-> Intention Fidélité	0,17	1,13	-0,20	1,43	1,78
-> Intentions Bao Internet	-0,13	1,11	-0,03	0,20	-0,63
-> Intentions Bao Physique	0,23	1,61	-0,10	0,89	1,79
Qualité Service					
-> Attachement	-0,17	1,69	0,14	1,40	-2,20*
-> Attitude	0,00	0,07	0,13	1,31	-0,97
-> Intention Fidélité	-0,13	1,28	0,15	1,69	-2,02*
-> Intentions Bao Internet	-0,10	1,07	-0,07	0,82	-0,23
-> Intentions Bao Physique	-0,19	1,84	0,17	1,95	-2,67*
Sentiment Authenticité					
-> Attachement	0,03	0,20	-0,05	0,42	0,48
-> Attitude	-0,07	0,71	0,08	0,82	-1,01
-> Intention Fidélité	0,16	1,41	-0,12	1,07	1,82
-> Intentions Bao Internet	-0,05	0,58	0,06	0,56	-0,72
-> Intentions Bao Physique	0,15	1,15	-0,14	1,23	1,77
Sentiment Reconnaissance					
-> Attachement	0,53	4,64	0,14	1,10	2,29*
-> Attitude	0,31	2,35	-0,19	1,53	2,66*
-> Intention Fidélité	0,24	2,03	0,18	1,41	0,33
-> Intentions Bao Internet	0,28	2,49	0,48	3,61	-1,13
-> Intentions Bao Physique	0,38	3,58	0,10	0,96	1,80

* différences significatives au seuil d'erreur de 1%

La dimension de l'expérience en magasin multimarque qui impacte l'attachement à la marque est la *qualité de l'environnement* mais sans différence significative entre les deux types de contextes expérientiels. Pour favoriser l'attachement, il n'y a pas de différence entre l'ambiance du magasin de marque, une ambiance et un décor « authentiquement » de la marque, identifiables à la marque, et celle du magasin multimarque (« *l'ambiance est particulière, c'est un point de vente spécial* »). Le caractère agréable, attirant et sensoriellement stimulant a les mêmes effet sur l'attachement, dans les deux types de lieux de vente (« *le lieu est agréable* », « *le décor est visuellement attirant* », « *mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.* »). Pour favoriser l'attachement à la marque, l'environnement du magasin multimarque peut s'avérer être tout aussi réussi que celui du magasin de marque, par définition « authentiquement de la marque ».

Une autre interprétation serait qu'en magasin multimarque, la dimension de la qualité de l'expérience impactant l'attachement est celle liée à la marque elle-même (la qualité de l'environnement) puisque nous avons mesuré cette dimension *via* des items justement liés à l'expression de l'identité de la marque, du contenu de la marque, sur le lieu de vente : « *les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits* », « *j'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque* ».

Reprenons les liens entre la dimension qualité de l'environnement et ses items. L'échelle de la *qualité de l'environnement* comprend 8 items de mesure. Avec quels items les coefficients de régression sont-ils plus élevés ?

Liens entre la dimension Qualité de l'environnement et ses items de mesure	En magasin multimarque	
	Moyenne	t
Magasin spécial	0,78	26,81
Lieu agréable	0,78	24,96
Décor attirant	0,82	37,74
Immersion	0,79	32,44
Evasion	0,77	29,97
Sens en éveil	0,76	27,16
Cohérence lieu marque	0,77	32,01
Souvenir visite	0,75	23,34

En magasin multimarque, la *qualité de l'environnement* est particulièrement liée au « *décor visuellement attirant* » (coefficient de régression de 0,82), ce qui n'est pas un item faisant référence à l'expression de l'identité de la marque elle-même.

Puis vient « *l'immersion dans l'univers de la marque* » (0,79), item relatif à l'expression de l'identité de la marque sur le lieu de vente.

Viennent ensuite « *l'ambiance est particulière, c'est un point de vente spécial* » (0,78) et, « *le lieu est agréable* » (0,78), items ne faisant pas référence à l'expression de la marque.

Enfin « *les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits* », (0,77) qui est à nouveau un item relatif à l'expression de l'univers de la marque sur le lieu de vente.

Il est donc difficile de dire si :

- la seule dimension de la qualité de l'expérience en magasin multimarque qui impacte l'attachement à la marque est finalement celle qui est justement liée à l'expression de l'identité de la marque sur le lieu de vente ;

ou si

- les attributs de l'environnement d'un magasin d'une enseigne de distribution multimarque (donc des attributs qui ne sont pas authentiquement ceux de la marque) peuvent tout aussi bien générer de l'attachement à la marque.

La matrice des *cross loadings* pourra nous aider puisqu'elle précise les liens entre l'attachement à la marque et chaque item de la qualité de l'environnement en magasin multimarque.

Matrice des cross loadings	Attachement à la marque
Magasin spécial	0,28
Lieu agréable	0,17
Décor attirant	0,21
Immersion	0,22
Evasion	0,37
Sens en éveil	0,34
Cohérence lieu marque	0,19
Souvenir visite	0,26

L'attachement à la marque est plus fortement lié aux items qui ne sont pas relatifs à l'expression de l'identité de la marque sur le lieu de vente : « *mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.* », « *une visite me permet de m'évader l'espace de quelques instants* ».

Enfin, dans ses propres magasins uniquement, la *qualité de l'offre* et le *sentiment de plaisir* impactent également l'attachement à la marque.

Concernant l'attitude à l'égard de la marque (qui n'est impactée par la qualité de l'expérience qu'uniquement dans ses propres magasins) c'est le *sentiment de plaisir*, le *sentiment de reconnaissance* (« *relation à long terme* », « *personnel ayant à cœur l'intérêt du client* », « *on s'occupe bien de moi* », « *je me sens privilégié* » et « *c'est valorisant* ») et la *qualité du contact* (« *personnel compétent* », « *agréable et à l'écoute* », « *poli* », « *ambassadeur de la marque* », « *disponible* », « *volontaire* », « *rassurant* », « *fiable* », « *souple* », « *bien équipé* » et « *bien habillé* ») qui sont décisifs.

L'intention de fidélité (qui n'est impactée par la qualité de l'expérience qu'uniquement dans ses propres magasins) serait plus précisément liée au *sentiment de plaisir* et au *sentiment de reconnaissance*, deux variables plutôt affectives et émotionnelles.

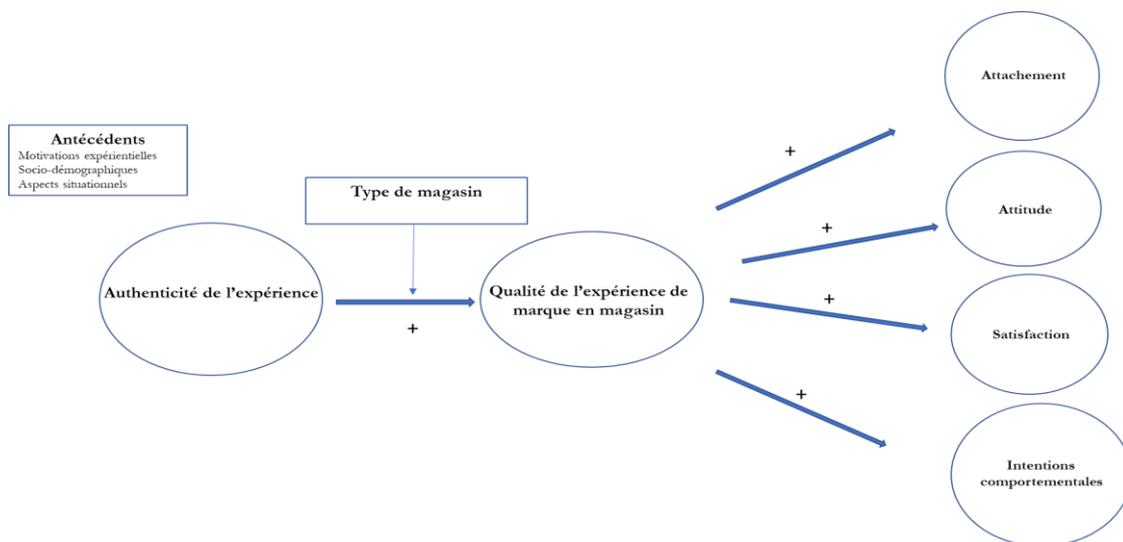
C'est à l'*authenticité perçue*, plus précisément au *sentiment de reconnaissance* et, à nouveau, au *sentiment de plaisir* ressentis en magasin de marque que les intentions de récit physique sont liées (parler positivement de vive voix de la marque, de son personnel) (les intentions de récit *digital* sont liées aux *sentiments de plaisir* et aux *sentiments de reconnaissance* ressentis)

En magasin multimarque, le partage d'expériences *via* les réseaux sociaux et Internet (sites, avis) est lié à la *qualité de l'environnement*, à la *qualité de l'offre*, au *sentiment de plaisir* et au *sentiment de reconnaissance*.

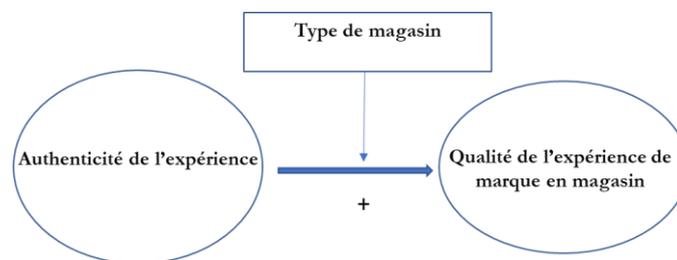
SECTION 2 - Discussion

Les analyses ayant été faites, nous sommes en mesure de valider ou invalider nos hypothèses de recherche. Nous exposerons ensuite les apports d'un point de vue managérial, méthodologique et conceptuel. Enfin, nous discuterons des limites et des perspectives de notre travail.

1. Tests des hypothèses



1.1. Hypothèse 1 : le niveau de qualité globale de l'expérience perçue en magasins de marque est supérieur à celui de la qualité perçue en magasins multimarques



H1a : La dimension servicielle de la qualité globale perçue de l'expérience en magasins de marque affiche un niveau supérieur à celle en magasins multimarques.

L'hypothèse H1a n'est pas rejetée.

H1b : La dimension expérientielle de la qualité globale perçue de l'expérience en magasins de marques affiche un niveau supérieur à celle en magasins multimarques.

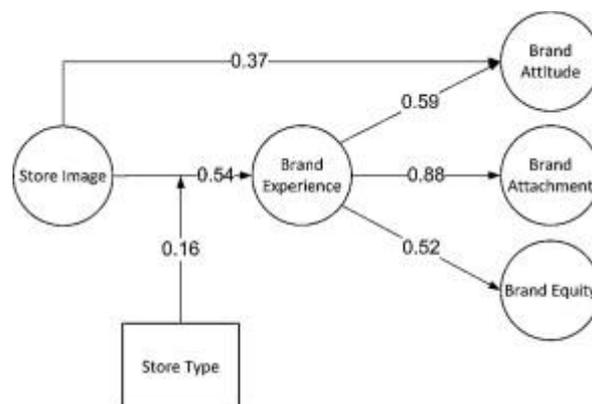
L'hypothèse H1b n'est pas rejetée.

Les analyses démontrent que la qualité globale de l'expérience de marque dans ses propres magasins est significativement perçue de meilleure qualité, et ce sur toutes ses dimensions, servicielles ou expérientielles. Elles confirment que le contexte expérientiel, spécifique à chaque type de magasin, joue sur la perception de qualité de l'expérience.

Nous avons vu que cette supériorité se retrouve sur toutes les dimensions, cognitives et affectives, liées à la qualité de la production d'expérience ainsi qu'à la qualité des services : *sentiment de plaisir, qualité de l'offre, qualité de l'environnement, authenticité perçue* ainsi que ses composantes (*sentiment de reconnaissance, sentiment d'authenticité, qualité du contact et qualité du service*).

Ce résultat s'inscrit dans les travaux déjà réalisés sur les magasins de marques. La littérature a en effet décrit les caractéristiques de ces magasins conduisant à une meilleure expérience de la marque. Dolbec et Chebat (2013) étudient comment le magasin de marque peut contribuer à construire la marque. Ils étudient l'image du magasin et ses conséquences sur l'attachement, la fidélité et l'attitude, avec la médiation de l'expérience de marque propre.

Figure : Dolbec et Chebat (2003)



L'objet de leur étude est l'image du magasin, avec la médiation de l'expérience de marque propre à ces lieux. Notre modèle, quant à lui, porte sur la qualité perçue de l'expérience de marque en magasin. Nous n'avons pas travaillé sur l'image du point de vente : nous avons placé l'expérience de marque au centre de notre recherche et évalué sa qualité en fonction du type de magasin - propre à la marque ou appartenant à son réseau de distributeurs. Nous retrouvons la supériorité des magasins de marque en ce qui concerne la qualité perçue de l'expérience sur le lieu de vente.

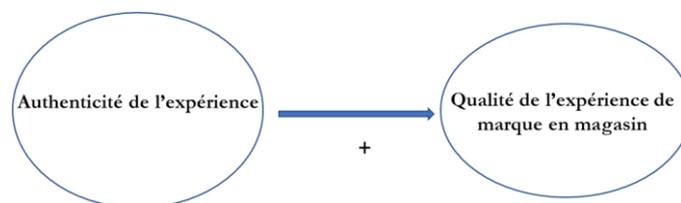
Par ailleurs, pour la même marque, Dolbec et Chebat (2013) démontrent que le type de point de vente de marque (*flagship* ou magasin plus standard) modère ou accentue l'impact de l'image du magasin : impact plus fort en *flagships* que pour les magasins de marque plus standards, davantage axés sur la vente et moins sur le renforcement de la marque. Nos résultats, quant à eux, montrent la supériorité de tous les magasins de marque, et cela sur toutes les dimensions de l'expérience, servicielles et expérientielles. Les facteurs explicatifs peuvent être nombreux. Jahn, Nierobisch, Toporowski et Dannewald (2018) assurent que les magasins de marque offrent aux consommateurs des informations adaptées à la marque (« *brand-tailored informations* »), des indices sur « *toutes les facettes* » de la marque (Kozinets et al., 2002 ; Dolbec et Chebat, 2013). Ces informations et ces contenus de marque peuvent être mis en scène dans ces lieux de vente. Ils peuvent se référer à l'histoire de la marque (Hollenbeck et al., 2008), à ses valeurs (idéologie, Borghini et al., 2009) ou consister en des démonstrations de processus de fabrication (Dolbec et Chebat 2013). Puccinelli et al. (2009) puis Klein et al. (2016) soulignent que les magasins de marques sont de surcroît mis en valeur par leur conception architecturale et leur atmosphère ainsi que par leur personnel, formé et dédié (Kozinets et al., 2002 ; Dolbec et Chebat, 2013). L'expérience dans ces magasins est plus riche que celle offerte dans les magasins multimarques dans lesquels le design, l'ambiance seraient tendanciellement plus limités (Puccinelli et al., 2009 ; Nierobisch et al., 2017). Pourtant, les distributeurs proposent aujourd'hui des points de vente aux concepts différenciants, aux décors attractifs et avec une ambiance propre. Notre recherche montre que l'expérience dans ces magasins peut être riche. Pour autant, il y a bien une différence de qualité de l'expérience de marque offerte et vécue.

Notre recherche montre que l'expérience en magasin de marque, définie comme une expérience en magasin « authentiquement » de la marque (authenticité de conformité de l'expérience de marque en magasin, identification de la marque, authentification du contenu de marque dans l'expérience en magasin), est jugée de meilleure qualité. L'expérience en magasin, quand elle

est pilotée par la marque elle-même, est perçue de meilleure qualité que l'expérience de marque vécue par l'individu dans un autre point de vente du réseau de distribution. Dans de tels contextes, l'expérience de marque est, *de facto*, offerte et mise en place par le distributeur et son personnel ; elle est potentiellement mélangée à l'expérience propre à l'enseigne ainsi qu'à celles des marques concurrentes vendues dans ces lieux de ventes. Cela est vrai pour les dimensions expérientielles autant que servicielles : pour les leviers de la qualité liés à la production d'expérience, à l'émotionnel, comme pour le niveau de service et des leviers plus cognitifs.

Outre la *qualité de l'offre* (dont l'écart se justifie peut-être par l'un des deux items de mesure), les plus gros écarts de performance entre les deux contextes expérientiels sont la *qualité de l'environnement*, puis la *qualité du contact*. Viennent ensuite les *sentiments d'authenticité*, les *sentiments de reconnaissance* et les *sentiments de plaisir*.

1.2. Hypothèse 2 : l'authenticité perçue a le lien le plus fort avec la qualité globale perçue de l'expérience en magasin de marque



Nous avons mesuré que la qualité de l'expérience en magasin « authentiquement » de la marque est supérieure à la qualité de l'expérience dans les autres points de vente de la distribution. Le rôle de l'authenticité de conformité dans la qualité perçue est donc démontré (première acception : identification à la marque de l'expérience vécue en magasin, authentification du contenu de marque dans l'expérience en magasin).

Voyons à présent du côté de *l'authenticité perçue* du moment vécu en magasin (seconde acception issue des entretiens qualitatifs consommateurs). Est-elle la dimension de l'échelle la plus en lien avec le niveau de qualité globale ? Nous l'avons définie comme un moment de

partage, une « vraie » interaction interpersonnelle, orientée vers le client donc liée aux niveaux de personnalisation et de contact humain.

H2 : la perception d'authenticité du moment est la dimension la plus importante de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin.

Nous pouvons dire que l'hypothèse H2 n'est pas rejetée.

Tout d'abord, les liens ont été démontrés et sont significatifs dans les deux types de magasins : la qualité globale de l'expérience de marque en magasin est bien liée à *l'authenticité perçue*. En outre, les liens entre *l'authenticité perçue* et ses composantes (*qualité du contact, qualité du service, sentiment de reconnaissance, sentiment d'authenticité*) ont également été démontrés. *L'authenticité perçue* peut donc être appréhendée via le degré d'interaction (partage) et de personnalisation ainsi que le sentiment de reconnaissance (lié à la personnalisation et à la place du consommateur au centre de l'expérience). S'agissant des dimensions expérientielles comme servicielles, le personnel humain joue un rôle essentiel dans la perception d'authenticité et dans le niveau global de la qualité de l'expérience.

Les liens *authenticité perçue - qualité perçue* ne semblent cependant pas beaucoup plus forts que ceux unissant la qualité et les autres dimensions. Nous avons vu que la mesure de la qualité globale de l'expérience de marque semble être assez équilibrée. L'évaluation de la qualité de l'expérience globale de la marque semble résulter d'un jugement équilibré entre toutes les dimensions.

Seule la *qualité de l'offre* paraît plus faiblement liée : la qualité globale de l'expérience de marque serait moins liée à l'assortiment. L'assortiment n'est peut-être pas ce qui crée le plus de valeur pour l'individu. Autrement dit, ce n'est pas ce qui va prendre la plus grande part dans son évaluation de la qualité. Rappelons toutefois que nous avons mesuré la qualité de l'offre par deux items : « *j'étais entouré(e) de produits attirants et de qualité* » et « *il y a plus de produits de cette marque que dans les autres points de vente* ». Le rôle de la qualité de l'offre dans la qualité globale perçue aurait peut-être été différent si elle était liée à la personnalisation des produits, qui constitue un axe essentiel de l'offre expérientielle dans les magasins de marque.

Piris (Ezan et Piris, 2009 ; Piris 2011) retrace l'ensemble des recherches sur la perception de l'assortiment par le consommateur (Amine et Cadenat, 1995 ; Broniarczyk et al., 1998 ; Hoch et al., 1999 ; Amine et Cadenat, 2000 ; Van Herpen et Pieters, 2002 ; Kahn et Wansink, 2004 ;

Oppewal et Koelemeijer, 2005 ; Sloot et al., 2006), sur l'importance de la variété en magasin (Baumol et Ide, 1956 ; Mc Alister et Pessemier, 1982 ; Aurier, 1991 ; Arnold et al., 1983) ainsi que les travaux sur l'augmentation du niveau de variété perçu par le consommateur au sein d'un assortiment (Van Herpen et Pieters, 2002 ; Kahn et Wansink, 2004 ; Morales et al., 2005).

La variété de l'assortiment en magasin est un critère primordial en matière de choix d'un point de vente, juste derrière la localisation et les prix (Hoch et al., 1999). Pourtant, des recherches « *mettent en garde sur les effets négatifs d'une offre trop importante, voire encombrée* » (Piris, 2011). C'est le cas notamment de Quelch et Kenny (1994), Huffman et Kahn (1998), Chernev (2003), Diehl et Poynor (2010) ainsi que Iyengar et Lepper (2000) sur la satisfaction. « *La taille des assortiments pouvant être néfaste pour le consommateur mais la recherche de variété étant réelle et déterminante du point de vue du consommateur, la littérature s'est également développée sur la manière de réduire les assortiments sans affecter la perception de la variété du consommateur* » (Piris, 2011). Le besoin de choix du consommateur, assortiment ou variété, ressort dans la littérature ; notre recherche ne va pas dans ce sens puisque ce n'est pas ce qui prime pour l'évaluation de la qualité de l'expérience de marque. Cela s'explique par ce que nous mesurons : la qualité de l'expérience de marque. La qualité de l'offre (assortiment, variété) pourrait avoir davantage d'importance si nous avions mesuré les impacts ou les comportements transactionnels. Notre recherche montre seulement que, la présence de « *produits attirants* » ou la « *multitude de produits de la marque* » n'est pas à l'origine de la qualité perçue.

En regardant de plus près *l'authenticité perçue*, nous constatons qu'elle est plus fortement liée à la *qualité du contact* et au *sentiment de reconnaissance*, ce qui correspond à notre définition de l'authenticité dans sa seconde acception.

La *qualité du contact* est principalement liée à la qualité du personnel, en particulier « *personnel compétent* », « *agréable et à l'écoute* », « *disponible* » et « *fiable* », devant « *poli* », « *ambassadeur de la marque* », « *volontaire* », « *rassurant* ». La politesse et la souplesse du personnel, son habillement ou son niveau d'équipement jouent moins.

Le *sentiment de reconnaissance* est particulièrement lié à « *cette visite m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants* », « *le personnel a l'intérêt du client à cœur* », « *je me sens privilégiée de faire mes achats* » et « *ce que je vis en magasin est valorisant* ». On retrouve bien l'idée de l'individu au centre de l'expérience. Vient ensuite « *le personnel ne se préoccupe pas que du moment de l'achat, il pense à me satisfaire sur le long terme* ».

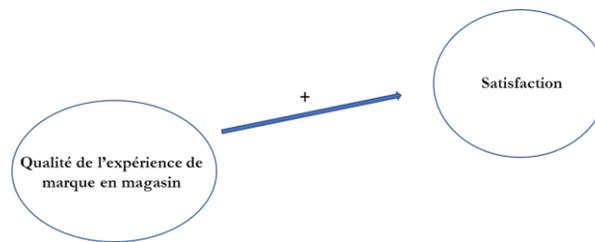
La *qualité du service* n'est pas ce qui impacte le plus *l'authenticité perçue*.

En conclusion, les marqueurs de l'authenticité, dans ses deux acceptions (authentification de l'expérience à la marque ou moment vécu comme authentique) ont donc un niveau élevé quand l'évaluation de la qualité est élevée. Autrement dit, quand il y a une bonne évaluation de qualité de l'expérience, il y a une forte perception de son authenticité.

Concernant l'authenticité perçue du moment, nous avons proposé de la définir relativement au degré de personnalisation et à la place de l'humain dans l'expérience et les analyses montrent qu'elle semble en effet se caractériser par le sentiment de reconnaissance (place du consommateur au centre de l'expérience et relation personnalisée : « *on s'occupe bien de moi* », idée de privilège, de valorisation, *via* l'expérience en magasin) et la qualité du personnel de contact (l'humain étant le levier essentiel de l'expérience, les facteurs matériels comme l'habillement et le niveau d'équipement jouant moins fortement). L'authenticité perçue de l'expérience en magasin est donc associée à des leviers liés à l'expérience, à l'émotionnel plutôt qu'à des facteurs purement serviciels.

Cova et Cova (2002) considèrent qu'une « *expérience authentique demande au marketer d'avoir une approche aux antipodes du CRM et de la relation de service zéro défaut* », que « *le marketer doit amener le consommateur (...) à être « tourmenté » plus que cajolé* ». Notre recherche montre, au contraire, l'envie des consommateurs d'être « *cajolés* » puisque le sentiment de reconnaissance joue un rôle majeur dans la qualité perçue ainsi que dans ses conséquences relationnelles et dans les intentions comportementales. Elle montre que le consommateur associe la qualité de l'expérience en magasin au sentiment d'être reconnu et au fait d'être approché de façon personnalisée, ce qui est possible grâce à un CRM affiné et optimisé. En revanche, nous retrouvons l'idée que le « *service zéro défaut* » n'est pas central dans la qualité perçue : en effet, ce n'est pas la qualité du service mais la qualité du contact, et justement le sentiment de reconnaissance, qui sont le plus fortement liés à la qualité globale perçue et qui impactent la relation à la marque et les intentions comportementales.

1.3. Hypothèse 3 : la qualité de l'expérience de marque en magasin est liée à la satisfaction



H3a : La perception de la qualité globale de l'expérience de marque influence positivement la satisfaction.

L'hypothèse H3a n'est pas rejetée.

La satisfaction est issue d'un jugement des individus. Ce jugement résulte de la comparaison entre les attentes et la qualité perçue de ce qui est vécu, donc du niveau de performance du magasin sur les critères pour lesquels les individus attendent une création de valeur.

Les analyses montrent les liens entre la satisfaction et la qualité globale de l'expérience de marque en point de vente. Ce lien ne varie pas significativement d'un type de magasin à l'autre, la satisfaction est donc autant liée à la qualité de l'expérience des marques dans leurs propres magasins que dans ceux de leurs distributeurs.

Quelles dimensions de la qualité impactent la satisfaction ? Dans les deux contextes expérientiels, *l'authenticité perçue*, la *qualité de l'environnement* et le *sentiment de plaisir* sont décisifs. Dans les magasins multimarques, la qualité de l'offre s'ajoute (pas de lien avec la satisfaction en magasin de marque). On retrouve les conclusions d'études antérieures, sur l'importance des éléments d'atmosphère sur les *affects* du consommateur (Siberil, 1994 ; Dauce, 2000 ; Rieunier, 2000) et, *in fine*, sur la satisfaction (Plichon, 1999). Notamment celles de Lichtlé, Llosa et Plichon (2002 - sur la contribution de différents éléments à la satisfaction du client dans le contexte des grandes surfaces alimentaires), démontrant que les facteurs d'atmosphère ou de merchandising sont les éléments « clés » de la satisfaction.

Notre recherche ne fait pas ressortir la qualité du service comme un facteur majeur de satisfaction. La quantité de services périphériques n'est donc pas un élément « plus » contribuant à l'état « *d'enchantement* » (Jones et Sasser, 1995).

En regardant dans le détail de *l'authenticité perçue*, les analyses montrent que les composantes qui jouent le plus sur la satisfaction sont la *qualité du contact* et le *sentiment de reconnaissance*, cela dans les deux types de points de vente (s'ajoute le *sentiment d'authenticité* dans les magasins multimarques). Nous retrouvons les enseignements de Llosa (1996) et Llosa et Orsingher (1998).

En 1996, Llosa avait travaillé sur la satisfaction dans le domaine des services. Les éléments « basiques » de satisfaction étaient liés aux qualités du personnel, à la relation et à l'interaction humaine. Idem pour les éléments « plus », liés à « *des actions relationnelles* » du personnel (Llosa et Orsingher, 1998).

Nous retrouvons les facteurs de satisfaction de la grande et moyenne surface (Lichtlé, Llosa et Plichon, 2002) et du secteur des services (Llosa, 1996). Cela n'est pas surprenant dans la mesure où le magasin de marque est un lieu de vente qui se rapproche à la fois de la distribution (*retail en GMS*) et du secteur du service.

Enfin, on retrouve la manière dont Bouchet (2004) définit « *une interaction positive entre les consommateurs et les distributeurs* », caractérisée par la nécessité que les consommateurs soient « *convaincus qu'on les attendait, qu'on les désirait, qu'ils ne dérangent pas, qu'ils ne sont pas des intrus* ». « *L'hospitalité doit être « chaude » dans le sens où l'absence de personnel d'accueil ou en contact pourrait nuire à la satisfaction des magasiniers ou engendrer une mauvaise image* » Bouchet (2004).

En conclusion, nous pouvons donc affirmer que, dans les deux contextes expérientiels, les dimensions de la qualité ayant les liens les plus forts avec la satisfaction sont des dimensions expérientielles relatives à l'authenticité : la *qualité de l'environnement* (authentification, identification de l'expérience à la marque) et *l'authenticité perçue* du moment, en particulier, la *qualité du contact* et le *sentiment de reconnaissance*. Rappelons que le magasin de marque obtient de meilleurs scores (moyenne et fréquence) sur ces dimensions (nous allons voir que les niveaux de satisfaction propres à chaque lieu de vente vont s'en trouver inégaux).

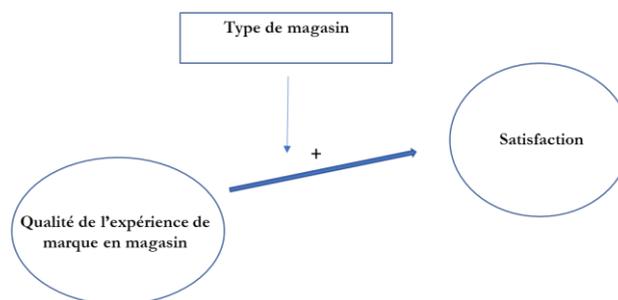
Spécifiquement en magasin multimarque, la *qualité de l'offre* joue sur la satisfaction : les items de la qualité de l'offre sont liés à la qualité des produits mais aussi à l'assortiment de la marque. Alors que la *qualité de l'offre* était moins liée que les autres dimensions à la qualité globale perçue, elle apparaît comme un facteur de satisfaction dans les magasins multimarques. Elle peut correspondre à des éléments *basiques/logistiques* (Lichtlé, Llosa et Plichon, 2002). La longueur et la largeur de gamme d'une marque sont moins une garantie dans ce type de lieux

de vente (en comparaison avec les magasins de marque). Cela représente plus naturellement un facteur de satisfaction pour l'individu dans le point de vente d'une enseigne de distribution puisque c'est une attente. En comparaison, en magasin de marque, ce critère est banalisé tant la richesse de l'assortiment de la marque est considéré comme un prérequis. Ensuite, les clients entrant dans les magasins de marque savent souvent ce qu'ils veulent acheter : nos répondants ont majoritairement déjà choisi la marque, parfois le produit. La richesse de l'assortiment n'est donc ni un attendu, ni un élément de satisfaction.

On retrouve donc dans les magasins multimarques les conclusions des travaux de la littérature en distribution sur la perception de l'assortiment par le consommateur (précédemment évoqué). Le magasin de marque semble échapper à ce critère, également pour l'évaluation de la satisfaction.

Dans le détail de la dimension *authenticité perçue*, la qualité du contact et le sentiment de reconnaissance jouent sur la satisfaction dans les deux types de magasins, mais le sentiment d'authenticité ressenti joue spécifiquement en magasin multimarque : « *j'ai le sentiment qu'on me traite bien et que je ne suis pas un numéro client* », « *ils me traitent de façon personnalisée* » et « *cette visite a été un véritable moment d'interaction, de partage et d'échange* ». Une explication pourrait provenir des attentes. En magasin multimarque, les individus pourraient avoir des attentes moindres concernant le sentiment d'authenticité ressenti. Si le niveau de ses marqueurs s'élève ensuite (l'expérience vécue est jugée performante sur ces critères), la satisfaction, comme balance entre le niveau des attentes et le niveau perçu, s'élèvera.

H3b : La satisfaction en magasin de marque est supérieure à la satisfaction en magasin multimarque.



L'hypothèse H3b n'est pas rejetée.

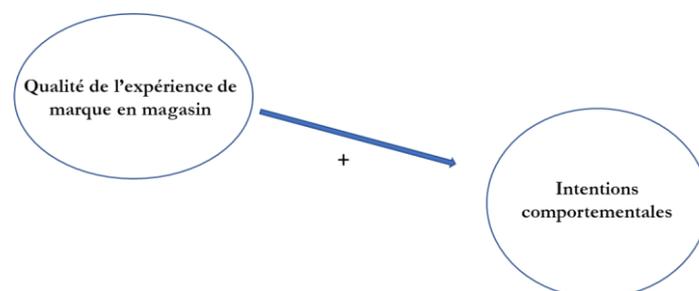
La satisfaction est significativement meilleure à l'issue d'une expérience authentiquement de marque (en magasin de marque) qu'à l'issue d'une expérience en magasin multimarque : moyenne des scores obtenus : 3,79 vs 3,18 (différence significative différence significative au seuil d'erreur de 5 %).

La satisfaction étant le résultat d'une balance entre les attentes et le jugement de qualité perçue de l'expérience vécue, cette différence de satisfaction en faveur du magasin de marque peut s'expliquer de différentes manières :

- 1- Le niveau d'attente est plus faible en magasin de marque qu'en magasin multimarque. Rien ne le laisse penser et c'est même plutôt contre-intuitif.
- 2- Pour un même niveau d'attente, pour un niveau d'attente plus élevé en magasin de marque ou plus bas en magasin multimarque, le niveau de qualité perçue est supérieur en magasin de marque. C'est ce que les analyses démontrent.

Cette piste liée au niveau d'attente est difficile à vérifier puisque nous n'avons pas interrogé les individus sur leurs attentes préalables.

1.4. Hypothèse 4 : la qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence les intentions comportementales



L'expérience en magasin, comme les autres attributs et caractéristiques de la marque, fait partie de l'offre produit étendue. Sa qualité peut impacter l'histoire entre le consommateur et la

marque que nous avons définie via des variables relationnelles, attitudinales et des intentions comportementales à l'égard de la marque.

Nous avons vu que le niveau de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin, tout comme le niveau de qualité de chacune de ses dimensions, étaient meilleurs en magasin de marque. Est-ce que cela impacte la relation à la marque (attachement, attitude, fidélité) ? Les intentions comportementales des individus ? Quelles dimensions de la qualité ont le plus d'incidence ?

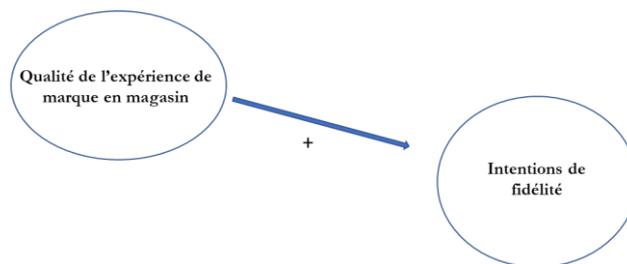
Les magasins de marques ont fait l'objet de multiples recherches : des plus institutionnels comme les *flagships* (Kozinets et al., 2002 ; Dolbec et Chebat 2013 ; Nierobisch et al. 2017) ou les musées de marques (Hollenbeck, Peters et Zinkhan 2008), aux points de vente éphémères (Klein et al., 2016 ; Robertson, Gatignon et Cesareo 2018), en passant par les *showrooms* de marques (Bell, Gallino et Moreno 2018)

Ils sont considérés comme des instruments de communication (Kozinets et al., 2002 ; Borghini et al., 2009 ; Dolbec et Chebat, 2013 ; Klein et al., 2016), aspirant à faire parler, à générer des retombées presse (Kasperkevic 2013 ; Robertson et al. 2018), ce qui a été confirmé par nos entretiens avec des responsables de marques.

Mais si le *flagship* est depuis longtemps perçu comme un vecteur d'image, notre recherche démontre qu'il constitue véritablement un outil dans la politique relationnelle de la marque. Cela avait déjà été montré dans des recherches antérieures à propos de l'impact des magasins de marque sur l'identification des consommateurs à la marque, sur les perceptions mais également sur la fidélisation. Ce type de magasin est un levier utilisé par les marques pour construire des relations avec les consommateurs (Kozinets et al., 2002). Dolbec et Chebat (2013) montrent que le magasin de marque, par l'expérience propre qu'il propose (qui est puissante) a un impact plus fort sur l'attitude, l'attachement et la fidélité. Nos recherches vont dans ce sens, et cela est vrai aussi bien pour les *flagships*, hautement expérientiels, que pour les points de vente plus standards. La différence que nous établissons se fait avec les magasins multimarques dans lesquels les marques sont également vendues : elle ne se fait donc pas en termes d'image (comme Dolbec et Chebat, 2013) mais sous l'angle de l'authenticité de l'expérience de marque. Autrement dit, sous l'angle de l'identification à la marque de l'expérience en point de vente : expérience « typiquement » de la marque (que ce soit dans un magasin très « image » à l'environnement expérientiel marqué ou dans un point de vente plus

« standard » de la marque) vs expérience de marque vécue chez un distributeur dans un environnement concurrentiel multiple.

1.4.1. H4a : la fidélité



H4a : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement la fidélité à la marque.

L'hypothèse H4a n'est pas rejetée.

Les recherches antérieures avaient montré l'impact des magasins de marque sur les intentions de fidélité (Kozinets et al., 2002 ; Dolbec et Chebat, 2013 ; Nierobisch et al., 2017). Notre recherche le confirme mais prolonge ces constats en démontrant que seule l'expérience de marque dans ses propres magasins impacte les intentions de fidélité.

Les analyses montrent les liens entre l'intention de fidélité à la marque et la qualité globale de l'expérience en magasin de marque. Ce lien n'est en revanche pas significatif en magasin multimarque. Le premier point important est donc que l'expérience de la marque vécue par un individu en magasin multimarque n'aurait pas d'impact sur ses intentions de fidélité à la marque.

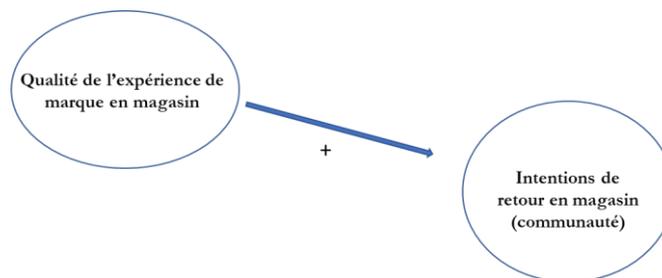
Ensuite, en regardant de plus près les dimensions de la qualité, nous constatons que c'est le *sentiment de plaisir* ressenti et le *sentiment de reconnaissance* qui représentent des leviers de fidélité importants au service des responsables marketing dans leurs propres magasins.

Il semblerait donc que ce soient des dimensions affectives (sentiments ressentis) de l'expérience qui impactent le plus les intentions de fidélité à la marque. Le second point important concernant la fidélité est qu'elle est favorisée par des sentiments (plaisir et reconnaissance) tels

que : « *ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme* », « *le personnel a l'intérêt du client à cœur* », « *cette visite m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants* », « *je me sens privilégiée de faire mes achats* », « *ce que je vis en magasin de marque est valorisant* » ou lié au plaisir « *je me suis sentie bien* », « *dans le magasin, mes sentiments étaient positifs* ».

La qualité de l'expérience de marque proposée dans un magasin du réseau de distribution n'aurait pas d'impact sur la fidélité de l'individu à la marque. Même lorsqu'elle est de qualité, l'expérience de marque dans le réseau de distribution est plutôt associée à l'enseigne et n'influence pas les intentions de fidélité à l'égard de la marque elle-même. Nous n'avons pas mesuré les intentions de fidélité aux magasins mais nous avons interrogé les individus sur leurs intentions de retour en magasin.

1.4.2. H4b : les intentions de retour en magasin



H4b : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement les intentions de retour en magasin.

L'hypothèse H4b n'est pas rejetée.

Les analyses montrent les liens entre la qualité globale de l'expérience de marque et les intentions de retour dans les deux types de points de vente mais ce lien est significativement plus fort en magasin de marque (coefficient de régression 0.46 vs 0.28, différence significative $t = 2,73$). Le contexte expérientiel constitue donc un accélérateur du lien entre la qualité perçue de l'expérience de marque en magasin et les intentions de retour en magasin.

Le magasin de marque étant l'adresse de la marque, le lieu où elle s'incarne (personnel, décor, expression du contenu de marque, etc.), on peut interpréter les intentions de retour, l'envie de le fréquenter, comme une forme d'envie de communauté.

Côté magasin multimarque, c'est la *qualité de l'offre* ainsi que la *qualité du service* qui impactent les intentions de retour en magasin.

L'intention de revenir dans le magasin multimarque serait liée à la richesse de l'assortiment de la marque et à la qualité des produits. Il paraît cohérent que cela soit un critère en magasin multimarque alors que dans le magasin de marque, la qualité des produits de la marque et la richesse de l'assortiment sont des prérequis (le magasin de marque propose plus de références de ses propres produits et parfois des exclusivités ou des possibilités de personnalisation).

L'intention de retour en magasin multimarque (pour faire ses achats de la marque) est donc conditionnée à la qualité de l'offre de la marque proposée par l'enseigne de distribution.

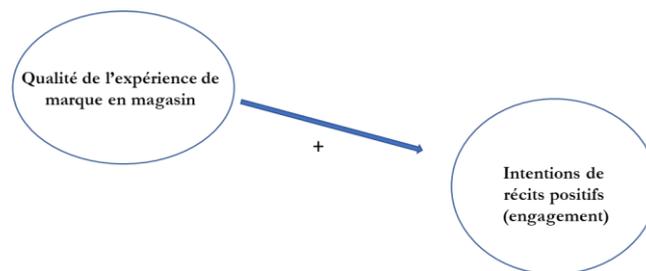
On retrouve à nouveau les conclusions de la littérature en distribution sur la perception de l'assortiment et de la variété par le consommateur qu'Ezan et Piris (2009) ont exposé (Baumol et Ide, 1956 ; Mc Alister et Pessemier, 1982 ; Arnold et al., 1983 ; Aurier, 1991 ; Amine et Cadenat, 1995 ; Broniarczyk et al., 1998 ; Hoch et al., 1999 ; Amine et Cadenat, 2000 ; Van Herpen et Pieters, 2002 ; Kahn et Wansink, 2004 ; Morales et al., 2005 ; Oppewal et Koelemeijer, 2005 ; Sloot et al., 2006 ; Ezan et Piris, 2009 ; Piris, 2011).

Le second critère en magasin multimarque semble être la *qualité du service* : « *le service du personnel est rapide* », « *c'est toujours facile dans le magasin, ils s'occupent de tout* », « *s'il survient un problème (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.)* », « *la boutique se comporte bien avec moi et joue le jeu* ». Les intentions de retour en magasin multimarque sont donc liées à des éléments serviciels très concrets : rapidité, service après-vente, assortiment, etc.

En revanche, les dimensions de la qualité de l'expérience impactant le plus l'intention de retour en magasin de marque sont *l'authenticité perçue*, spécifiquement la *qualité du contact* et le *sentiment de plaisir* (mieux perçus dans ce type de magasin qu'en magasin multimarque). La qualité de la relation avec le personnel, les émotions ressenties priment ici et sont des leviers pour faire revenir les consommateurs.

Les individus reviennent en magasin multimarque pour acheter un produit et parce qu'ils ont apprécié le niveau de service. Ils reviennent en magasin de marque pour vivre une expérience, autour des produits qu'ils pourraient acheter ailleurs. C'est pour l'expérience spécifique qui y est offerte que les individus fréquentent les magasins de marque et déclarent avoir l'intention d'y revenir. En particulier, c'est le plaisir vécu et la qualité du contact qui donnent envie de revenir. En revanche, les individus déclarent revenir en magasin multimarque s'ils y trouvent suffisamment de produits de la marque et/ou pour des éléments serviciels tels que la rapidité et le service après-vente : des critères liés à l'assortiment et au service. C'est parce que le consommateur sait que le magasin propose une offre de produits et un service de qualité qu'il a l'intention d'y retourner.

1.4.3. H4c : l'engagement / intentions de récit positif



H4c : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement l'engagement.

L'hypothèse H4c n'est pas rejetée.

Nous avons choisi de mesurer l'engagement vis-à-vis de la marque au regard des intentions de partages de récits positifs de l'expérience (bouche-à-oreille positif, recommandation).

Les analyses exploratoires puis confirmatoires nous ont amené à séparer les intentions de *BAO* (bouche-à-oreille) « physique » et « digital » (récit via réseaux sociaux, avis sur sites spécialisés ou sites de l'enseigne, etc.). Les analyses ont montré des liens entre la qualité perçue de l'expérience de marque en magasin et les intentions de *BAO* mais ces liens diffèrent significativement en fonction du contexte expérientiel. Dans les deux cas, il y a une volonté de partager l'expérience vécue, mais cette intention de récit va varier dans sa mise en œuvre en fonction du type de magasin.

En magasin multimarque, c'est la *qualité de l'environnement*, la *qualité de l'offre*, le *sentiment de plaisir* et le *sentiment de reconnaissance* qui impactent les intentions de *BAO* « digital ». Seule la *qualité du service* va jouer sur le *BAO* « de vive voix ».

En magasin de marque, la *qualité de l'environnement* ne joue pas sur les intentions de *BAO*, physique ou Internet. En revanche, c'est encore une fois le *sentiment de plaisir* et l'*authenticité perçue*, en particulier le *sentiment de reconnaissance*, qui vont jouer sur les intentions de *BAO* « de vive voix ». La *qualité de l'offre* impacte le *BAO* « digital ».

En résumé, nous pouvons tirer les enseignements suivants concernant le récit de l'expérience de marque en magasin :

1. En magasin multimarque, la qualité perçue est globalement liée au *BAO* « digital » tandis qu'en magasin de marque, elle est globalement liée au *BAO* « de vive voix ». Une hypothèse pourrait être que la qualité globale de l'expérience en magasin de marque est jugée meilleure et que, les individus pourraient avoir tendance à partager de vive voix un récit positif. Inversement, le partage à « grande échelle », via Internet, pourrait se faire quand l'expérience en magasin est décevante ou de moindre qualité. Une autre piste pourrait provenir des moyens mis à disposition des consommateurs pour exprimer leurs avis : les enseignes de distribution favorisent-elles davantage le récit Internet (incitation, recueil des témoignages via sites, etc.) que le magasin de marque ?
2. En magasin multimarque, pour susciter des intentions de récit par Internet, les responsables doivent jouer sur la qualité de l'environnement, la qualité de l'offre et les sentiments de plaisir et de reconnaissance. Pour susciter des intentions de récit de vive voix, les responsables doivent jouer sur la dimension servicielle de l'expérience.
3. En magasin de marque, ce sont les sentiments de plaisir et de reconnaissance ressentis qui jouent sur les intentions de *BAO* de vive voix. Le *BAO* « digital » est influencé par les sentiments de plaisir et de reconnaissance et par la qualité de l'offre, avec un lien négatif. Comment l'interpréter ?

Rappelons que la *qualité de l'offre* est mesurée via des items liés à la qualité et à la variété/quantité des produits de la marque sur le lieu de vente. Concrètement, plus l'assortiment augmente, plus les intentions de *BAO* diminuent. Plus l'assortiment baisse, plus les intentions de *BAO* augmentent. *Idem* pour la qualité des produits. Cela signifie donc qu'en magasin de marque, le *BAO* lié à la qualité de l'offre, a lieu uniquement quand l'expérience est décevante. C'est donc leur déception ou leur mécontentement relatif aux produits, que les consommateurs partagent. Quand l'assortiment et la qualité produit sont là, les individus ne le partagent pas.

En conclusion, un individu va vouloir partager positivement son expérience en magasins multimarques pour des raisons liées à l'assortiment produits et aux dimensions servicielles. Mais des dimensions plus expérientielles impactent également les intentions de récit positif : la *qualité de l'environnement* et les *sentiments de plaisir* et de *reconnaissance* ressentis.

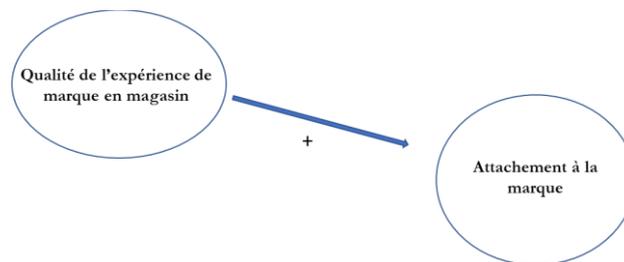
Après une expérience en magasin de marque, l'individu va vouloir partager son vécu positif et cette intention sera liée à des dimensions expérientielles uniquement : *sentiments de plaisir* et *sentiments de reconnaissance* ressentis.

En revanche, l'individu partage son mécontentement/sa déception, via Internet, à la suite d'une expérience en magasin de marque où la qualité de l'offre (quantité, variété, qualité produit) n'est pas au rendez-vous.

En parlant des *pop-up stores* (magasins de marque particuliers), Köhler et Esch (2018) soulignent l'objectif de bouche-à-oreille poursuivi par les marques. C'est en créant des expériences de marque innovantes et attractives qu'elles pourront le stimuler. Nos résultats montrent le lien entre le contexte expérientiel et les intentions de partage de l'expérience, notamment l'efficacité des magasins de marque en la matière ainsi que les principaux leviers pour favoriser les récits positifs ou, inversement, pour limiter les récits négatifs. *Via* notre recherche, nous retrouvons en partie les conclusions de Klein, Falk, Esch et Gloukhovtsev (2016) dont l'étude avait révélé que la valeur d'achat hédonique, l'unicité du magasin et l'atmosphère du magasin augmentaient les intentions de bouche-à-oreille. Elle démontrait que le lien entre la valeur d'achat hédonique et le bouche-à-oreille était plus fort pour les faibles niveaux de familiarité avec la marque et que l'unicité du magasin exerçait un effet plus fort sur le bouche-à-oreille en cas de niveaux élevés de familiarité avec la marque. La familiarité avec la marque est un antécédent intéressant que nous n'avons pas intégré mais que nous aurions pu appréhender *via* les habitudes de fréquentation. Nous avons interrogé les individus sur leurs

comportements d'achat durant les deux années précédentes, la régularité de fréquentation du magasin de marque est un indice du niveau de familiarité avec la marque que nous aurions pu utiliser.

1.4.4. H4d : l'attachement



H4d : La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement l'attachement à la marque.

L'hypothèse H4d n'est pas rejetée.

Les liens entre l'expérience et l'attachement au magasin ont été démontrés par des études (notamment Vlachos et Vrechopoulos, 2012, Badrinarayanan et Becerra, 2019). Dolbec et Chebat (2013) montrent l'impact du magasin de marque sur l'attachement (l'image du magasin de marque avec l'expérience de marque comme médiateur).

Dans notre recherche, l'attachement a été mesuré via l'échelle de Lacoeylhe (2000) et des items relatifs à l'affection, au réconfort, à l'attraction, à la préférence (biens favoris) et au sentiment de communauté (appartenir à un club de la marque, recevoir des informations de la marque).

Les analyses montrent les liens entre la perception de la qualité globale de l'expérience de marque en point de vente et l'attachement à la marque mais ces liens ne varient pas significativement entre les deux contextes expérientiels. La qualité de l'expérience de marque influence l'attachement à la marque mais pas davantage quand l'expérience a lieu en magasin de marque ; le lien n'est pas plus fort. La qualité globale de l'expérience en magasin influence donc l'attachement à la marque, même quand l'expérience marque n'a pas été « proposée » et « mise en œuvre » par la marque elle-même dans son propre point de vente. Un point important

est donc que l'attachement à la marque peut être favorisé même pour les marques ne possédant pas leurs propres magasins. Toutefois, il est crucial pour les marques de maîtriser leur distribution « externalisée » car une expérience de mauvaise qualité en magasin impactera l'attachement du consommateur.

Notons en revanche que, si le lien avec la qualité perçue est le même dans les deux types de magasin, l'attachement n'est pas lié aux mêmes dimensions de la qualité.

En magasin multimarque, seule la *qualité de l'environnement* influence l'attachement à la marque (sans différence significative avec le magasin de marque). Nous retrouvons les conclusions de recherches antérieures sur l'influence favorable de l'atmosphère du lieu de vente (Kotler, 1973 ; Donovan et Rossiter, 1982 ; Baker et al., 2002 ; Lemoine, 2003 ; 2005 ; Kaltcheva et Weitz, 2006 ; Puccinelli et al., 2009). Certaines études démontrent l'influence sur l'expérience en magasin du consommateur et, finalement, sur l'expérience de marque (Kozinets et al., 2002 ; Borghini et al., 2009 ; Dolbec et Chebat, 2013 ; Nierobisch et al., 2017).

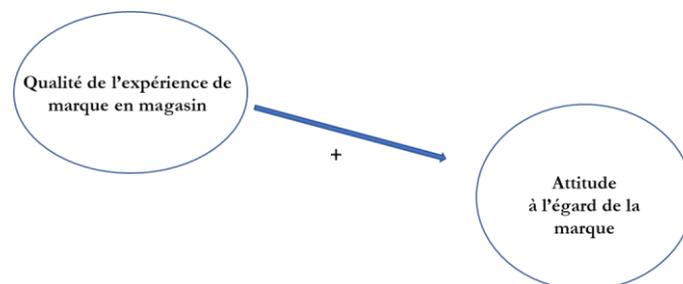
Nos résultats montrent que, pour favoriser l'attachement, il n'y aurait donc pas de différence entre l'ambiance du magasin de marque et celle du magasin multimarque (« *l'ambiance est particulière, c'est un point de vente spécial* »), le caractère agréable, attirant et sensoriellement stimulant des lieux (« *le lieu est agréable* », « *le décor est visuellement attirant* », « *mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.* »). L'environnement du magasin multimarque peut tout aussi bien favoriser l'attachement à la marque que celui du magasin de marque. Autrement dit, l'aspect « authentiquement de la marque » de l'environnement du magasin, l'expression du contenu de la marque dans le décor du point de vente, l'identification visuelle à la marque d'éléments du point de vente, ne feraient pas de différence sur l'attachement.

Par quelles dimensions l'attachement à la marque est-il favorisé lors d'une expérience en magasin de marque ? Tout d'abord, les *sentiments de plaisir* et les *sentiments de reconnaissance* ressentis impactent l'attachement à la marque quand l'expérience est vécue dans son propre magasin mais pas dans un magasin de son réseau de distribution. Le sentiment de plaisir ressenti en magasin multimarque, n'impacterait pas l'attachement à la marque (peut-être impacte-t-il l'attachement à l'enseigne ?). Inversement, le fait de ne pas ressentir de plaisir lors de l'expérience dans les magasins multimarques des enseignes de distribution, ne nuirait pas non plus à l'attachement à la marque. En magasin de marque, les sentiments ressentis (plaisir et reconnaissance) sont des leviers pour favoriser l'attachement à la marque : un moment où

l'individu se sent bien (« *je me suis senti(e) relativement bien au cours de ma visite* » et « *mes sentiments sont très positifs* »), une relation qui s'inscrit sur le long terme, du personnel ayant à cœur l'intérêt du client, qui s'occupe bien du client, se sentir privilégié et valorisé contribue à l'attachement à la marque.

Parmi les nombreuses recherches sur l'attachement à la marque, celle de Michel et Vergne (2004) retient notre attention. Elle explique l'attachement aux e-marques par des variables clés, notamment les valeurs (congruence entre les valeurs de l'individu et celles de la marque), l'attitude envers le site Internet, la familiarité, la qualité des contacts et l'attitude envers la marque. Nous n'avons testé ni la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de la marque, ni l'attitude envers le point de vente, ni la familiarité des répondants à la marque (nous aurions pu l'appréhender *via* l'analyse du comportement d'achat dans les 24 derniers mois). Nous retrouvons cependant ce lien entre l'attachement et la qualité des contacts souligné par Vergne et Michel (2004), notamment le *sentiment de plaisir* et le *sentiment de reconnaissance*.

1.4.5. H4e : l'attitude



H4e. La qualité globale perçue de l'expérience de marque en magasin influence positivement l'attitude à l'égard de la marque.

L'hypothèse H4e n'est pas rejetée.

Les analyses confirment le lien significatif entre la perception de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin de marque et l'attitude à l'égard de la marque. En magasin multimarque, ce lien n'est pas significatif. Il n'y a aucun lien entre l'attitude vis-à-vis de la marque et la qualité perçue de l'expérience de marque (ni la qualité globale ni aucune de ses dimensions).

En conclusion, si la marque veut influencer l'attitude des individus via l'expérience en magasin, elle doit impérativement disposer d'un espace de vente à elle.

C'est la *qualité du contact* et, à nouveau, les *sentiments de plaisir* et les *sentiments de reconnaissance* qui ont une incidence sur l'attitude à l'égard de la marque.

En conclusion, l'attitude vis-à-vis de la marque ne risque donc pas d'être impactée par une expérience dans les points de vente de son réseau de distribution multimarque, ni positivement, ni négativement.

En revanche, il existe, dans ses propres magasins, des leviers à disposition de la marque pour influencer ou consolider l'attitude des consommateurs à son égard. La notion d'authenticité semble encore une fois être centrale et le personnel de contact s'avère constituer le levier majeur car il est le vecteur de la qualité du contact et du sentiment de reconnaissance. La dimension plaisir de l'expérience de marque proposée en magasin est l'autre levier déterminant.

CONCLUSION DES ANALYSES

En conclusion, nous pouvons dire que nos hypothèses de recherche ont été validées par les analyses.

La qualité globale de l'expérience de marque en magasin influence toutes les variables de l'histoire consommateur-marque : satisfaction, attachement à la marque, attitude à l'égard de la marque, intentions de fidélité à la marque, de partage d'expérience et de retour en magasin.

Les leviers primordiaux sont expérientiels plus que serviciels : le plaisir ressenti au cours de l'expérience, le sentiment de reconnaissance et la qualité du contact.

Le plaisir ressenti avait été considérablement évoqué par les responsables parmi les émotions qu'ils souhaitaient faire vivre à leurs consommateurs à travers l'expérience offerte en magasin de marque. Outre le plaisir, on retrouve des facteurs liés à l'authenticité de l'expérience : dimension humaine de l'expérience, qualité du personnel de contact, place du consommateur (reconnaissance, place centrale, expérience orientée vers lui et dont il est le sujet central).

Concernant la qualité de l'expérience de marque en magasin, les dimensions la composant pèsent de façon assez équilibrée dans sa mesure. Nous ne pouvons pas dégager des critères plus importants que d'autres ou proposer une hiérarchie. A cet égard, il n'y a pas de différence entre

les deux contextes expérientiels (la perception de qualité se fonde sur le même équilibre de critères).

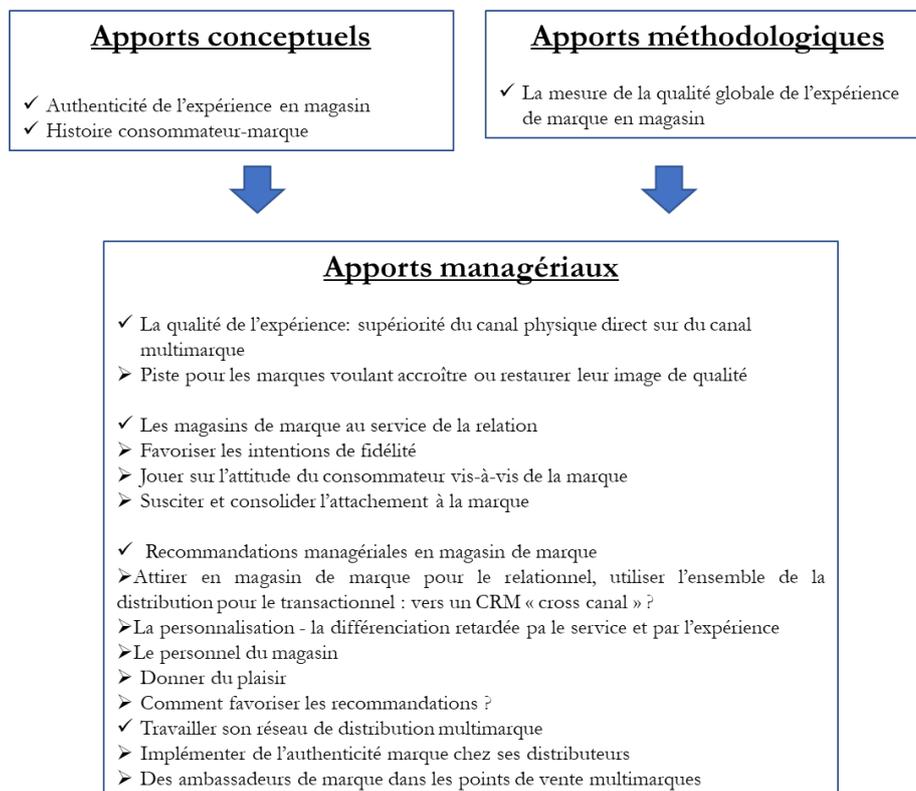
En revanche, nous pouvons conclure que l'expérience en boutique de marque, donc l'expérience de marque « authentique » (authenticité de conformité de l'expérience de marque, identification à la marque de l'expérience, authentification du contenu de marque dans l'expérience en magasin) est perçue comme de meilleure qualité que celle vécue dans un magasin « multimarque » du circuit de distribution de la marque.

Elle est plus satisfaisante et elle entraîne davantage d'intentions de retour en magasin.

Enfin, elle seule influence les intentions de fidélité et l'attitude à l'égard de la marque. Elle a des effets sur l'attachement à la marque.

A ce stade, nous allons exposer les apports conceptuels et méthodologiques de notre recherche, formuler des recommandations managériales. Nous évoquerons également ses limites et les perspectives qu'elle ouvre.

2. Apports et limites



Rappelons que notre recherche et notre échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin visent à vérifier que la qualité de l'expérience « authentiquement » de marque est mieux évaluée ; à analyser en quoi l'expérience en magasin de marque, l'expérience authentiquement de la marque, apporte quelque chose à la perception de la qualité ainsi qu'aux variables liées à l'histoire avec la marque : les variables relationnelles et attitudinales ainsi que les intentions comportementales et la satisfaction.

Notre objectif était de montrer que la perception d'authenticité (que nous avons définie) joue un rôle dans la qualité perçue de l'expérience de marque en magasin et dans la relation à la marque.

Nous voulions élargir l'approche servicielle trop cognitive, avec l'approche expérientielle, plus affective, avec sa dimension « ressenti ». Nous souhaitons associer les deux, voir comment se mêlent les aspects fonctionnels et expérientiels en intégrant la qualité des services à l'expérience en magasin.

2.1. Apports conceptuels

2.1.1. L'authenticité de l'expérience en magasin

Apports conceptuels

- ✓ Authenticité de l'expérience en magasin
- Histoire consommateur-marque

Le premier apport de notre recherche est la notion d'authenticité de l'expérience en magasin. Les études documentaires préliminaires et la revue de littérature nous ont dirigés vers ce concept. Les deux séries d'entretiens qualitatifs (responsables de marque et consommateurs) ont ensuite fait ressortir la notion de façon appuyée ; elles ont corroboré et précisé les essais de définition que nous avons proposés.

L'authenticité a été étudiée dans la recherche en gestion. Les travaux concernent le marketing expérientiel (Arnould et Price, 1993 ; Carù et Cova, 2006, 20015 ; Cova et Cova, 2002). Ils portent sur le domaine du tourisme (Boorstin, 1964 ; MacCannell, 1976), l'authenticité marchande (Camus, 2002, 2003 ; Badot, Camus et Poulain, 2010) et, la marque authentique (Camus, 2011).

Pour ce qui est de l'expérience, ils traitent du sentiment d'authenticité ressenti par l'individu pendant ou à la suite d'une expérience (Munoz, Wood et Solomon, 2006 ; Camus, 2011). Il s'agit de considérer les expériences permettant à l'individu d'accéder à son « soi authentique », à une « *authenticité existentielle* » (Wang, 1999 ; Leigh et al., 2006), « *de retrouver son soi intérieur* » (Holbrook, 1999), de découvrir « *son identité personnelle* » (Delanay, 2005).

Il ne s'agit pas de définir ce qu'est une expérience authentique. L'expérience est qualifiée d'authentique relativement à l'individu, autrement dit, à ce qu'elle provoque chez lui. Elle est qualifiée d'authentique parce qu'elle « *favorise la connexion à son vrai soi* » (Camus 2011).

Cova et Cova (2002) décrivent « *ce qui fait ou ne fait pas authentique dans l'expérience de consommation* ».

Notre travail s'ancre dans ces recherches mais nous avons proposé de définir ce qu'est une expérience en magasin authentique « en elle-même » et non relativement au sentiment d'authenticité provoqué chez l'individu. Autrement dit, dans cette recherche, la notion d'authenticité renvoie et caractérise l'expérience en magasin et non pas à ce que le consommateur ressent via l'expérience. L'expérience n'est pas vectrice d'authenticité pour l'individu mais elle-même authentique ou non, aux yeux de l'individu. Autre point : dans cette recherche, l'authenticité ne caractérise pas la marque mais l'expérience de marque sur le lieu de vente.

En outre, notre objectif était de montrer son rôle dans la qualité perçue de l'expérience et dans la relation consommateur-marque construite ou en construction.

Pour proposer notre définition, nous sommes partis des travaux sur l'authenticité issus de la recherche en gestion ainsi que d'autres champs disciplinaires (définition étymologique, authenticité en droit, définition réglementaire, dans l'art). De façon exploratoire, nos études de type documentaire (étude d'avis consommateurs exprimés sur Internet, articles de presse témoignant du discours managérial) ainsi que notre revue de littérature de l'expérience en magasin nous ont permis de proposer un essai de définition. Ensuite, dans le prolongement, notre démarche qualitative composée de deux séries d'entretiens auprès des marques et des consommateurs, a servi à préciser et conforter ce concept d'authenticité de l'expérience et à mettre en évidence son importance aussi bien pour les responsables de marque que pour les consommateurs. Nous avons pu proposer une échelle de mesure de l'authenticité perçue de l'expérience en magasin, testée par une étude quantitative. Les analyses exploratoires et confirmatoires en ont validé les qualités psychométriques. Les résultats de cette étude

soulignent que l'authenticité de l'expérience en magasin, dans ces deux approches, est décisive dans l'évaluation de la qualité de l'expérience en point de vente et ses conséquences sur la relation consommateur-marque.

Le concept d'authenticité de l'expérience en magasin renvoie à deux acceptions distinctes. Tout d'abord, elle renvoie à l'idée d'authentification (authenticité *de* l'expérience de marque). Ensuite, elle renvoie à l'authenticité *dans* l'expérience (perception d'un moment authentique).

L'authenticité *de* l'expérience renvoie à l'idée d'authentification et de conformité. L'expérience de marque peut être un « prototype » authentique quand les contextes expérientiels proposés (offres expérientielles en magasin) sont conçus et proposés par la marque elle-même. On pourrait dire que la production d'expérience en magasin est conçue et signée, propre à la marque. Il y a l'idée d'authentification à la marque de l'expérience en magasin, d'identification du contenu de marque au travers de l'expérience en magasin et, l'idée que l'expérience en magasin (vécue ou offerte) est conforme à l'expérience pensée, conçue par la marque. Pour une marque, cela semble plus évident dans ses propres magasins que dans les points de vente de ses distributeurs dans lesquels le contrôle de l'expérience de marque offerte est difficile et dans lesquels d'autres expériences sont offertes simultanément aux individus : expérience du distributeur, expériences des marques concurrentes.

Le consommateur reconnaît qu'un produit de marque est authentique (*vs* un faux, une copie, une autre marque, une *MDD*-marque distributeur), qu'il est conforme à ce qui est attendu de la marque. Cette idée d'authentification et de conformité peut s'appliquer à l'expérience en point de vente qui fait partie des attributs de la marque. On reprend souvent cette idée que la marque est historiquement un marquage permettant aux consommateurs d'identifier un produit. L'authentification est liée à l'identification. Comme les autres attributs de la marque, l'expérience sur le lieu de vente peut être authentifiée par le consommateur comme propre à la marque, identifiée comme « authentiquement » de la marque, conforme à la promesse faite par la marque concernant ce qui va être vécu en magasin, concernant la valeur attendue par le consommateur, la valeur délivrée au consommateur via son expérience sur le lieu de vente.

Ainsi, notre première acception de l'authenticité de l'expérience en magasin renvoie à « la signature » de la marque, à cette idée de promesse au consommateur, à l'idée d'une garantie qu'il va vivre l'expérience de la marque telle qu'elle a été pensée et conçue par la marque elle-même et non par les points de vente de son réseau de distribution. Les contextes expérientiels

proposés en magasin sont conçus par la marque et l'exécution est fidèle à la conception. Cette authenticité est une authenticité « de conformité ». Et le magasin de marque est le lieu de cette expérience « authentiquement » de la marque. En comparaison, l'expérience de la marque offerte dans les points de vente des enseignes de distribution n'est ni maîtrisée, ni « pure » car elle est mélangée aux expériences du distributeur et des marques concurrentes présentes. Elle peut être considérée comme « galvaudée » (« qui a perdu toute force, toute originalité pour avoir été trop répandue »), elle est moins vectrice du contenu de marque, ou avec des juxtapositions d'autres contenus (marque concurrente et marque enseigne).

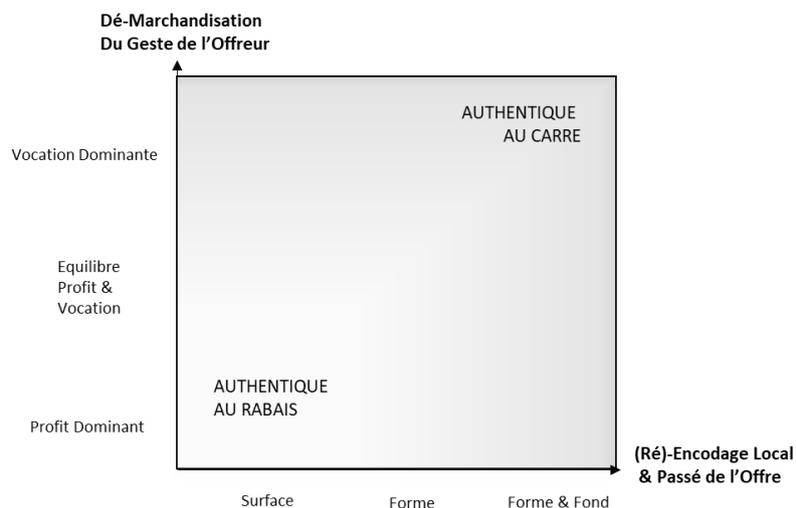
En parlant de l'expérience de consommation, Cova et Cova (2002) affirment que l'authenticité renverrait à l'idée d'origine : « *Il s'agit de ne consommer que des choses d'origine pour vivre une expérience authentique* » (de consommation). « *Pour nombre de consommateurs, il y a la croyance que l'on ne trouve les bonnes choses authentiques et non dénaturées que sur les lieux même de production* ». Notre définition de l'expérience authentique de la marque, dans ses propres points de vente, renvoie à cette idée d'origine. L'expérience de marque dans ses propres magasins n'est pas « dénaturée » ; elle est offerte et vécue « *sur les lieux même de [sa] production* ». « *La chose d'origine est perçue comme rare, unique singulière et non substituable* » (Cova et Cova, 2002) : rare, unique, singulière, cela correspond effectivement à la description que les responsables font de l'expérience dans leurs propres magasins. C'est ainsi qu'ils souhaitent qu'elle soit perçue.

Cova et Cova (2002) ajoutent que « *la chose d'origine est le résultat d'un processus unique de confection par un artisan connu d'un lieu reconnu et transmise de personne en personne* ». L'expérience de marque authentique, « typiquement de la marque » est mise en œuvre par du personnel de contact différenciant, reconnu pour être de véritables ambassadeurs de la marque ; dans un lieu à part : ses propres magasins. Nous avons par ailleurs défini l'authenticité de l'expérience en magasin (seconde acception) comme un moment de partage, une interaction véritable entre deux humains. Cela reprend bien cette idée de « *transmission de personne en personne* ».

Enfin, pour Cova et Cova (2002), « *la tension entre la vérité de l'original et l'artificialité de ce qui a été fabriqué à son image, oriente la signification de la qualification d'authentique* ». En termes de management de l'expérience, l'expérience de marque dans son propre magasin est caractérisée par le fait d'être pensée, conçue mais également mise en œuvre par la marque elle-

même. Il y a contrôle de ce qui est proposé en magasin. En magasin de marque, il y a une forme de « vérité » de l'expérience de marque, « originale ». En comparaison, l'expérience de la marque dans le reste de son réseau de distribution peut être perçue comme un artifice, une copie.

Figure 10 : Deux situations idéales-typiques de l'expérience authentique (Cova et Cova, 2002)



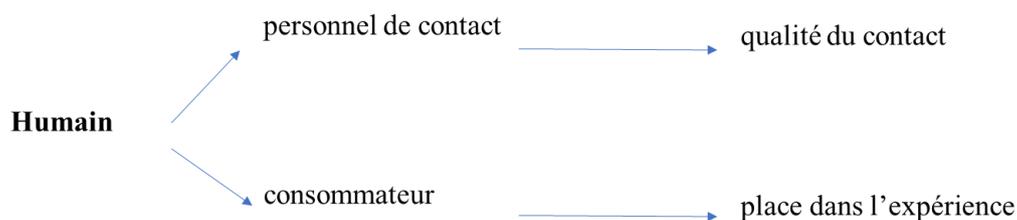
En magasin de marque, l'expérience s'appuie sur le contenu de marque : *storytelling* en point de vente, immersion dans l'univers, dans les codes de la marque. Dans le reste de sa distribution, on peut parler de (ré)-encodage : la marque tente de faire émerger ses codes et son expérience dans l'expérience propre au distributeur et parmi les expériences proposées par les marques concurrentes. Ces codes vont, en outre, être portés par le distributeur (merchandising) et son personnel (non dédié).

Quant à la notion de dé-marchandisation que Cova et Cova lie à l'authenticité, nous reviendrons sur ce point plus bas : la vente immédiate n'est peut-être pas l'objectif premier des magasins de marque.

Ensuite, la revue de littérature ainsi que les entretiens auprès des consommateurs ont fait ressortir une seconde approche de l'authenticité de l'expérience. Cette approche est liée au degré de contact humain et à la place centrale du consommateur dans l'expérience. Les consommateurs interrogés ont unanimement évoqué l'authenticité comme critère d'une expérience en magasin « réussie », créatrice de valeur (et ce de façon spontanée puisque nous avons choisi de ne pas l'aborder). De ces entretiens exploratoires a émergé une seconde

approche de l'authenticité relative au moment vécu en point de vente : l'expérience en point de vente authentique se définit comme une véritable interaction interpersonnelle, un moment de partage. Pour les consommateurs, ce qui crée de la valeur en magasin, c'est moins le scénario expérientiel ou l'environnement, que le degré de contact humain et le sentiment de reconnaissance qui apparaissent comme les marqueurs de l'authenticité du moment. Ces attributs de l'expérience en magasin réussie, créant de la valeur pour le consommateur, correspondent à deux besoins mis en avant en psychologie et en philosophie : le dialogue et la reconnaissance.

Cette approche est liée au contact humain et au sentiment de reconnaissance. Concrètement, dans l'expérience sur le lieu de vente, le degré d'humain se mesure par le niveau de contact humain entre le consommateur et le personnel en magasin mais aussi par la place de l'individu dans l'expérience. Il s'agit ici moins de son rôle, actif ou non (*consumer driven*, Carù et Cova, 2006) que de sa place. Autrement dit, du fait que l'expérience « tourne » véritablement autour de lui, qu'elle soit orientée vers le consommateur, qu'il en soit l'objet.



Une expérience en magasin authentique c'est avoir une « véritable » personne en face de soi, un humain qui dialogue avec l'individu « vraiment ». C'est un moment interpersonnel entre deux individus uniques (un client qualifié, avec un historique) pendant lequel le transactionnel laisse la place à un partage (histoire de la marque, conseils, apprentissage, marketing informationnel, etc.), pendant lequel le personnel du magasin est tourné vers le client, vers son intérêt et cherche davantage à construire une relation sur le long terme qu'à aboutir à une transaction court-termiste (faire basculer l'individu vers un achat immédiat).

Notre terrain quantitatif nous a permis de valider ce concept d'authenticité de l'expérience dans ces deux acceptions et de valider son rôle dans l'évaluation de la qualité perçue de l'expérience de marque en magasin, dans la relation consommateur-marque ainsi que dans les intentions comportementales et dans les attitudes à l'égard de la marque.

Pour ce qui est de l'authenticité de conformité (authentification de l'expérience à la marque), nous avons montré que la qualité de l'expérience authentiquement de la marque, donc en magasin de marque, était supérieure à la qualité de l'expérience dans les autres points de vente de la distribution, et ce, sur toutes les dimensions de la qualité, servicielles ou expérientielles. Nous avons montré que la satisfaction liée à une telle expérience était meilleure, de même que les intentions de retour sur le lieu de vente. Nous avons montré que seule la qualité perçue de l'expérience en magasin de marque pouvait impacter l'attitude, la fidélité et l'attachement.

Pour ce qui est de la seconde approche (authenticité du moment vécu sur le lieu de vente, caractérisée par le degré de contact humain donc la qualité du contact et la place centrale du consommateur, le niveau de personnalisation du moment, mesurés notamment par les sentiments de reconnaissance et d'authenticité), les analyses exploratoires puis confirmatoires ont validé les qualités psychométriques de la mesure de la dimension *Authenticité perçue* de l'expérience par ses composants : *qualité du contact*, *qualité du service*, *sentiment de reconnaissance*, *sentiment d'authenticité*.

En revanche, les analyses n'indiquent pas que la dimension *authenticité perçue* soit beaucoup plus en lien avec la qualité que les autres dimensions de l'échelle de la qualité globale. L'échelle est équilibrée. Les dimensions *authenticité perçue* et *qualité de l'environnement* sont légèrement plus liées à la qualité de l'expérience. Concernant la dimension *qualité de l'environnement*, on peut en outre préciser, qu'en magasin de marque, elle est plus particulièrement liée à des items relatifs au caractère authentiquement de la marque de l'environnement, des items relatifs à l'expression du contenu de marque à travers le lieu de vente (donc l'authenticité de l'expérience de la marque dans sa première approche) : « *le décor est visuellement attirant* », « *j'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque* », « *une visite me permet de m'évader l'espace de quelques instants* », « *les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits* ».

Les items ayant les plus forts liens avec la dimension *authenticité perçue* sont la *qualité du contact* et le *sentiment de reconnaissance*, ce qui correspond à notre seconde approche de l'authenticité de l'expérience en magasin :

- le sentiment de reconnaissance : place du consommateur au centre de l'expérience et relation personnalisée, « *on s'occupe bien de moi* », notion de privilège, de valorisation, via l'expérience en magasin ;

- la qualité du personnel de contact donc l'humain comme levier expérientiel essentiel et des facteurs matériels comme l'habillement et le niveau d'équipement qui jouent moins fortement.

L'authenticité s'opposerait à la vision, propre à l'économie de l'expérience, d'un magasin de marque « à thème », incarnant « l'essence de la marque » (Kozinets et al., 2002) mais dans une optique de divertissement. Notre recherche montre que les consommateurs sont davantage en quête de « vrai », de reconnaissance, de contact que de divertissement. Cette quête d'authenticité serait davantage en lien avec la recherche de sens du consommateur (Henderson-King et Mitchell, 2011 ; Leijssen, 2010) ; Steger & al., 2006 ; Henderson-King et Mitchell, 2011).

2.1.2. L'Histoire consommateur-marque

Apports conceptuels
✓ Authenticité de l'expérience en magasin
✓ Histoire consommateur-marque

Le concept de l'histoire consommateur-marque expose un point de vue global sur la relation, un « diagnostic santé » de la relation consommateur-marque.

Il exprime une succession d'interactions entre la marque et le consommateur. Tout en s'ancrant dans les concepts de méta-expérience de la marque, de valeur à vie du client et de résonance, il s'en différencie toutefois. Il fait entrer en jeu des variables relationnelles, attitudinales et comportementales. Ces variables ne sont pas identifiées comme des antécédents de la fidélité : elles font, avec la fidélité, partie de ce qui permet de qualifier la relation, de la caractériser, de la décrire, de la mesurer. Elles rendent compte de cette « histoire marque-consommateur », définie ici comme un concept relationnel global incluant une dimension temporelle - passé, présent, futur. Le concept comprend une notion de construit (passé) mais implique également l'ouverture vers l'avenir, à travers l'aspect conatif. Il renvoie à la fois à la succession d'expériences qui forment ensemble une histoire, une cartographie de la relation tout en impliquant un aspect comportemental présent et dirigé vers le futur (de l'ordre de l'intentionnel). Le concept d'histoire consommateur-marque donne une dimension durable à l'expérience qui est situationnelle et qui laisse des traces. L'histoire est un fil, un continuum

d'actions passées mais un continuum qui, par la volonté et les intentions du consommateur, se tourne vers l'avenir.

Les marqueurs que nous avons définis pour qualifier l'histoire consommateur-marque sont : l'attachement, la satisfaction, l'attitude à l'égard de la marque et les intentions comportementales - fidélité à la marque, sens de la communauté (que nous approchons par les intentions de retour en magasin), engagement (que nous approchons par les intentions de récit positif à la suite de l'expérience de la marque sur le lieu de vente).

D'un point de vue conceptuel, notre modèle n'est pas de type satisfaction => attachement => fidélité. Nous considérons la relation comme une globalité de facteurs parmi lesquels figurent, ensemble, la fidélité, l'attachement, l'engagement, la satisfaction, l'attitude. Ces marqueurs constituent, ensemble, l'histoire de la marque et du consommateur.

2.2. Apports méthodologiques : la mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin

Apports conceptuels	Apports méthodologiques
<ul style="list-style-type: none">✓ Authenticité de l'expérience en magasin✓ Histoire consommateur-marque	<ul style="list-style-type: none">✓ La mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin

Le service est au cœur de l'expérience en magasin. Pour autant, on ne peut mesurer la qualité de l'expérience de marque en point de vente via la seule mesure de la qualité du service, notamment proposée par Nguyen (1991) et Berry, Parasuraman et Zeithmal (1985, 1990, 1991, 1993) avec le modèle SERVQUAL.

L'expérience de marque peut se mesurer *via* les échelles proposées par Brakus, Schmitt et Zarantonello (2009) ou *via* les approches de la qualité totale dans les services (*Total Quality Management*) qui permettent de surcroît l'évaluation des résultats sur la fidélité et la relation : Lemke, Clark et Wilson (2011), Maklan et Klaus (2011), Klaus et Maklan (2012, 2013). Partant des pratiques dans le secteur des services, la *Customer Experience Quality*, avec ses quatre dimensions, mesure l'expérience de marque (consommation du produit, état d'esprit du consommateur, moments de vérité, conséquences) mais pas spécifiquement l'expérience de marque sur les différents lieux de vente.

L'échelle du contenu de l'expérience de magasinage de Abbès et al. (2011) mesure, quant à elle, l'expérience sur le lieu de vente (impulsion d'achat, attitude par rapport au produit, perception de l'environnement du point de vente) mais sans liens à la marque.

Les recherches concernent l'expérience de marque, l'expérience d'achat ou de magasinage dans une enseigne. Ancrée dans ces travaux, notre recherche permet de proposer une échelle de mesure de la qualité de l'expérience de marque spécifiquement sur le lieu de vente, magasin de marque ou point de vente d'un distributeur. Notre travail apporte un point de vue global de l'expérience de marque en magasin, puisque notre échelle allie les dimensions servicielles et expérientielles. D'un point de vue méthodologique, notre échelle permet de réunir une approche servicielle, plus objective et plus cognitive, à l'approche expérientielle du vécu en magasin, plus subjective et plus émotionnelle. En résulte une vision globale de l'expérience de marque en magasin (voir Annexe 8, Echelle de mesure avec items).

Par ailleurs, cette échelle permet de « prédire » les effets sur l'histoire marque-consommateur d'une expérience de marque en fonction du contexte expérientiel propre au lieu de vente (magasin de marque ou point de vente des distributeurs) : satisfaction, attachement, attitude et intentions comportementales – retour en magasin, fidélité et la recommandation (dans la lignée de Klaus et Maklan qui démontrent en 2013 que la qualité de l'expérience serait plus à même de prédire la fidélité et l'intention de recommander l'entreprise que la satisfaction).

Ensuite, d'un point de vue méthodologique, notre recherche a permis de proposer une mesure du concept d'authenticité perçue de l'expérience en point de vente que nous avons proposé et évoqué précédemment. Les entretiens exploratoires (responsables de marque et consommateurs) nous ont permis de construire les items pour les mesures. Le test empirique et les différentes étapes de validation des échelles en ont assuré les qualités psychométriques.

L'authenticité de l'expérience en magasin (seconde approche de l'authenticité de l'expérience) se mesure par la dimension *authenticité perçue* et ses composantes, les plus en lien avec la dimension étant la *qualité du contact* et le *sentiment de reconnaissance*, ce qui étaye notre définition conceptuelle.

Cette recherche confirme le rôle primordial du personnel en magasin, rôle que les études exploratoires documentaires et qualitatives avaient déjà fait ressortir. Les individus semblent davantage être à la recherche d'humain, de partage, de personnalisation de la relation. Or, si différentes échelles de mesure de la qualité du service ou de l'expérience de marque mettaient en avant le personnel, ce caractère « humain » de l'expérience était plus approché relativement

au degré de service qu'il sous-tendait que relativement à l'aspect relationnel à proprement parler.

A titre d'exemple, l'échelle de Brakus et al. (2009) comprend une dimension sensorielle, une dimension affective, une dimension comportementale et une dimension intellectuelle mais pas de dimension relationnelle. Abbès et al. (2011) mesurent le contenu de l'expérience de magasinage, l'impulsion d'achat, l'attitude par rapport au produit, la perception de l'environnement du point de vente avec des composantes liées au plaisir, à l'immersion, à l'éveil-sensoriel, à l'attitude hédonique, utilitaire, à l'environnement du design, l'environnement d'ambiance et, enfin, à l'environnement social, lié à des items plutôt serviciels : serviabilité, sympathie, disponibilité des employés.

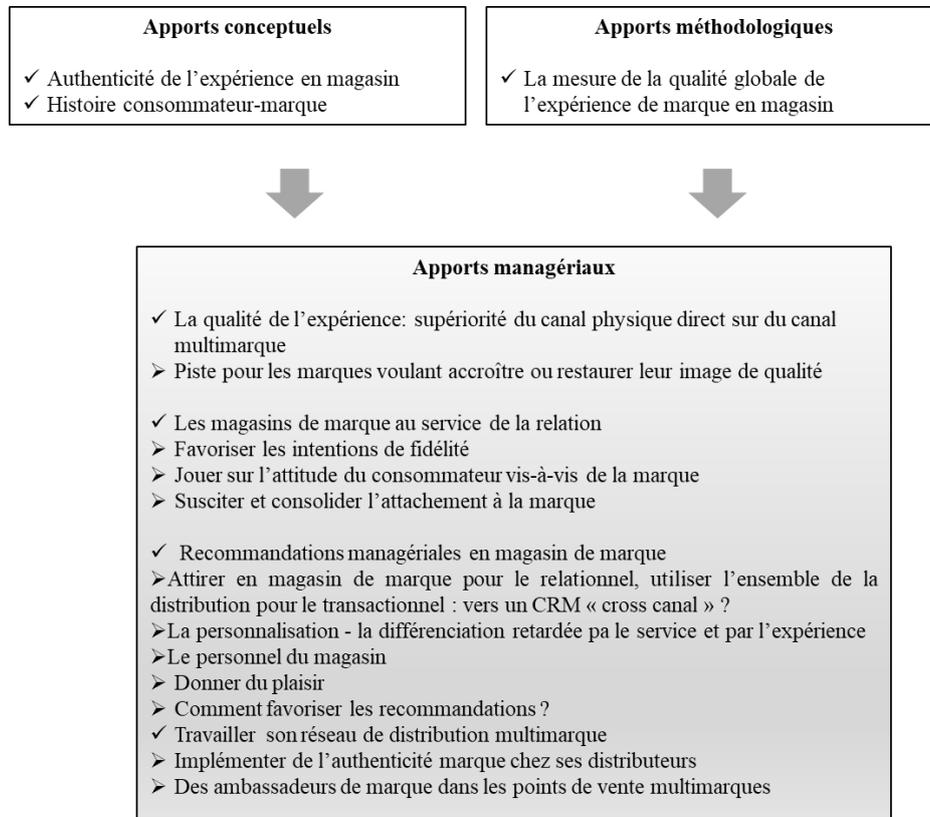
En comparaison, notre échelle propose de mettre la relation au centre de la qualité de l'expérience en magasin.

C'est le cas également du modèle SERVQUAL (Berry, Parasuraman et Zeithmal, 1985 ; 1990). Avec la dimension empathie et ses items liés à la qualité du service ou du contact, l'échelle mesure ce que nous appelons, dans cette recherche, « *sentiment de reconnaissance* ». Celle de Maklan et Klaus (2012, 2013) contient des items liés au personnel de vente qui se rapprochent également de ce que nous avons appelé le sentiment de reconnaissance (« *ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme* » et « (...) *ils me connaissent et s'occupent bien de moi* »).

Notre recherche et notre échelle de mesure de la qualité globale et de l'authenticité perçue s'ancrent dans ce cadre et le prolongent dans la mesure où nous conceptualisons l'authenticité de l'expérience en magasin et en proposons une mesure. Pour Maklan et Klaus, il s'agit d'une *paix de l'esprit*. Pour Brakus et al, d'une capacité d'empathie du personnel.

Ces échelles mesurent donc des compétences, des qualités du personnel mais pas les conséquences sur le consommateur et sur ses ressentis : estime de soi, sentiment de reconnaissance, sentiment d'authenticité. Dans le prolongement, et parce que les entretiens consommateurs ont largement fait ressortir l'authenticité et les sentiments de reconnaissance associés comme créateurs de valeur et gages de qualité aux yeux du consommateur, notre recherche, propose d'intégrer le ressenti de l'individu via les sentiments éprouvés lors de l'expérience en magasin.

2.3. Apports managériaux



Faite de dimensions servicielles et expérientielles, l'expérience en magasin est constitutive de la marque. Son rôle dans l'expérience globale de la marque est décisif. Sa qualité influence le niveau de satisfaction et toutes les dimensions de l'histoire consommateur-marque, tant les variables relationnelles que les intentions comportementales : attachement à la marque, attitude à l'égard de la marque, intentions de fidélité à la marque, de récit positif et de retour en magasin. S'ils changent en fonction des variables à expliquer, notre recherche a révélé que les leviers primordiaux étaient la qualité du contact ainsi que les sentiments de plaisir et de reconnaissance ressentis au cours de l'expérience.

Notre recherche, ses apports conceptuels et méthodologiques, nous permettent de donner des lignes directrices et de proposer des actions managériales concrètes.

2.3.1. Les magasins de marque : une stratégie de distribution efficace

- La supériorité des magasins de marque

Supériorité en matière de qualité perçue de l'expérience de marque, de satisfaction mais aussi pour nouer la relation.

Dans les points de vente de ses distributeurs, l'expérience de la marque peut être « *diluée* » dans les expériences de l'enseigne ainsi que dans celles des autres marques présentes. Cette juxtaposition entraîne une « multi-expérience ». Dans cette configuration, l'expérience voulue par la marque est, dans les faits, offerte par le distributeur, véhiculée par son personnel et associée à l'expérience de l'enseigne. La qualité perçue s'en trouve impactée.

En effet, l'analyse et la comparaison de la qualité globale de l'expérience de marque dans les deux contextes expérientiels montrent qu'elle est perçue comme de meilleure qualité dans les magasins de marque. Nous pouvons donc affirmer que l'expérience authentique de la marque, l'expérience dans leurs propres magasins, « *vraie* », « *à l'état pur* », *typiquement* de la marque, l'expérience de marque conçue et mise en place sur le lieu de vente par la marque elle-même, est meilleure. Le rôle de l'authenticité est bien primordial dans la qualité perçue. Par authenticité, on entend ici conformité avec l'idée d'authentification, d'identification du contenu de marque dans l'expérience.

Le magasin de marque est le lieu de vente idéal pour offrir une expérience marque de qualité. La qualité perçue par le consommateur de l'expérience de marque y est en effet meilleure et cela vaut pour l'ensemble des caractéristiques d'une expérience en magasin « réussie », celles pour lesquelles les consommateurs attendent de la valeur : *qualité de l'offre*, *qualité de l'environnement*, *sentiments de plaisir* ainsi que *l'authenticité perçue* et ses composants (*sentiments de reconnaissance* et *sentiments d'authenticité*, *qualité du contact*, *qualité du service*). La qualité étant jugée meilleure sur tous ces critères, l'expérience des marques dans leurs propres points de vente promet de délivrer plus de valeur au consommateur. Elle est plus attractive. Le magasin de marque constitue donc une piste pour les marques voulant accroître ou restaurer leur image de qualité. C'est une première préconisation.

Le magasin de marque est un lieu de création de valeur pour le consommateur mais aussi pour la marque puisque la qualité de l'expérience dans son propre magasin entraîne des conséquences positives sur la relation consommateur : son attachement, son attitude à son

égard, sa fidélité, son degré d'engagement à partager de récits positifs (et à recommander) et ses intentions de retour. Le niveau de satisfaction est plus élevé. Ces répercussions inscrivent cette stratégie de distribution dans un cercle vertueux. On peut en particulier noter que seule l'expérience en magasin de marque impacte les intentions de fidélité et l'attitude à l'égard de la marque.

Pour favoriser l'intention de fidélité du consommateur via leur expérience en point de vente, les marques doivent donc posséder leurs propres magasins. Les sentiments de plaisir et de reconnaissance ressentis constituent les leviers de fidélisation à disposition des responsables marketing.

Une marque souhaitant construire, consolider ou modifier l'attitude des individus *via* son expérience en magasin doit impérativement disposer d'un espace de vente à elle puisque seule l'expérience en magasin de marque impacte l'attitude. Elle jouera sur la qualité du contact et, à nouveau, les sentiments de plaisir et de reconnaissance : le personnel de contact aura donc un rôle majeur à jouer.

Dans leurs propres magasins, les marques disposent d'un plus grand nombre de leviers pour favoriser l'attachement. En particulier, les sentiments de plaisir et de reconnaissance ressentis. Notre recommandation est donc de créer des moments où l'individu se sent bien, de tisser et d'entretenir une relation qui s'inscrit sur le long terme, de recruter et de former du personnel ayant à cœur l'intérêt du client et de bien s'en occuper. Le fait de se sentir privilégié et valorisé contribue à l'attachement à la marque.

Nous détaillerons ci-dessous nos propositions concrètes à l'intention des responsables marketing.

- Une expérience de marque de mauvaise qualité dans un point de vente du réseau de distributeur peut-elle influencer la relation consommateur-marque ?

Nous avons noté que la fidélité et l'attitude à l'égard de la marque ne sont pas touchées par la qualité de l'expérience en magasin multimarque. Le point positif pour les responsables de marques est que l'attitude des individus ne risque donc pas d'être négativement impactée par une mauvaise expérience dans les points de vente de ses distributeurs. Ni leur intention de

fidélité à la marque. L'expérience marque de mauvaise qualité, offerte et vécue dans un magasin multimarque, déterminent les intentions de retour dans le magasin concerné.

Seule la *qualité de l'environnement* dans ce type de points de vente peut influencer l'attachement à la marque. Pour ce qui concerne leur fidélité et leur attitude, les individus semblent faire la part des choses entre la marque elle-même et le distributeur qui la vend. En revanche, ils associent la marque à la qualité de l'environnement des distributeurs car cette dimension entraîne des répercussions sur leur attachement à la marque. Nous reviendrons sur ce point.

Les responsables marketing peuvent donc se rassurer au sujet de ces « multi-expériences » vécues par les consommateurs dans les magasins de leurs réseaux de distributeurs partenaires (dont ils ne maîtrisent ni les dimensions servicielles ni les dimensions expérientielles) : une expérience marque « mélangée » à l'expérience propre de l'enseigne, au milieu de produits concurrents, une expérience marque véhiculée par le personnel du distributeur, n'aura pas d'effets négatifs sur la fidélité ni sur l'attitude à l'égard de la marque. Cependant, l'expérience marque qui y est offerte et vécue ne pourra pas constituer un vecteur pour construire ou consolider la relation au consommateur.

Les marques doivent-elles nécessairement ouvrir leurs propres magasins pour cela ? Dans ce cas, quelles recommandations concrètes pour jouer sur la qualité du contact, le sentiment de reconnaissance et de plaisir dans ces magasins ? Si les marques ne peuvent pas s'engager dans ce type de stratégie de distribution, comment faire, malgré tout, pour travailler la relation dans les magasins de ses distributeurs et pour faire bouger les curseurs de l'attitude et de la fidélité à travers l'expérience de marque ?

2.3.2. Recommandations managériales

- Attirer en magasin de marque pour le relationnel, utiliser l'ensemble de la distribution pour le transactionnel : vers un *CRM* « *cross canal* » ?

Le *retail* de marque constitue une stratégie efficace pour les marques souhaitant construire et consolider leurs relations aux consommateurs. Il ne s'agit donc pas seulement d'un outil au service de l'image (Filser, 2001). La qualité de l'expérience de marque dans ses propres

magasins joue sur l'histoire consommateur-marque et ses variables, ce qui n'est que partiellement le cas de l'expérience marque offerte et vécue dans les autres magasins où la marque est distribuée.

Les magasins de marque étant des lieux stratégiques de relation à la marque, les responsables marketing doivent donc y attirer les consommateurs, les faire revenir régulièrement, pour construire et consolider l'attachement et la fidélité ainsi que l'attitude, même si cette relation pourra être vécue et se concrétiser en achats dans l'ensemble des canaux disponibles. Le plaisir vécu, le sentiment de reconnaissance, la valorisation en sont les facteurs clés. Les boutiques doivent donc être conçues en accordant une attention particulière au personnel, qui doit davantage travailler à la fidélisation qu'à la transaction. Les transactions pourront se faire dans n'importe quel autre point de vente du circuit de distribution. L'important pour les responsables est de favoriser des passages réguliers dans ces magasins pour entretenir et consolider la relation.

Pour autant, cela n'exclut pas la transaction, immédiate ou différée. Les ventes ne sont pas absentes de la démarche, même si la qualité de l'expérience de marque dans ce type de point de vente a, en premier lieu, des impacts relationnels.

Tout d'abord, parce que ces impacts relationnels peuvent être à l'origine de transactions dans le point de vente mais aussi, ultérieurement, dans l'ensemble de la distribution. Les retombées presse générées autour des points de vente de marque peuvent contribuer indirectement à la transaction, et aux « *intentions d'achat cross-canal* » (Jahn, Nierobisch, Toporowski et Dannewald, 2018). Il en est de même pour le partage d'expérience (récits positifs).

Ensuite, parce que rien ne dit ici que l'expérience en magasin de marque n'influence pas les intentions d'achat : notre recherche a seulement démontré les impacts de la qualité de l'expérience marque en magasin sur la relation ou sur les intentions comportementales mais la question des conséquences transactionnelles a été absente de notre démarche. Nous n'avons pas mesuré les achats effectifs ni les intentions d'achats. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous évoquerons les limites de notre travail.

Comment faire revenir en magasin de marque ? Rappelons tout d'abord que les résultats de nos analyses montrent que les intentions de retour en magasin sont meilleures après une expérience marque dans son propre point de vente. En effet, si la qualité perçue est liée aux intentions de retour en magasin dans les deux contextes expérientiels, le lien est significativement plus fort

en magasin de marque : une expérience de qualité donne davantage envie de revenir en magasin de marque. L'expérience en magasin de marque fidélise donc particulièrement l'individu au point de vente.

La seconde conclusion de nos analyses est que les individus reviennent en magasin multimarque pour acheter un produit et parce qu'ils ont apprécié le niveau de service alors qu'ils reviennent en magasin de marque pour vivre une expérience, autour des produits qu'ils pourraient acheter ailleurs. C'est pour l'expérience spécifique qui y est offerte que les individus fréquentent les magasins de marque et déclarent avoir l'intention d'y revenir. Ce sont des critères expérientiels qui font revenir les individus en magasin de marque et en particulier le plaisir vécu et la qualité du contact. Pour faire revenir les consommateurs, la qualité de la relation avec le personnel et les émotions ressenties priment donc sur le service pratique (pas de lien significatif entre la *qualité du service* et intentions de retour en magasin de marque). En revanche, les individus déclarent revenir en magasin multimarque pour des raisons liées à l'assortiment de la marque et/ou pour des éléments serviciels très concrets tels que la rapidité ou le service après-vente. Autrement dit, le magasin multi-marque attire par sa commodité, le magasin de marque pour l'expérience vécue. Une question est de savoir si cela prime sur l'achat et la transaction ou les favorise.

L'expérience en magasin de marque est l'occasion pour la marque et l'entreprise de densifier la construction de l'histoire avec le consommateur. Cette construction peut ensuite s'inscrire dans une maximisation de la logique transactionnelle *via* le recours à la distribution en magasins multimarques. STARBUCKS a conclu en 2018 un accord avec Nestlé sur la commercialisation de produits de sa marque en *GMS* pour un montant de 5.98 milliards d'euros (Les Echos, mai 2018). L'attachement, la fidélité et l'attitude à la marque bâtis dans les boutiques STARBUCKS permettent désormais la vente de ses dosettes et de ses cafés moulus en grande distribution. A moyen terme, le réseau de cafés STARBUCKS maintient la relation à la marque, ce qui permet de surcroît d'équilibrer les rapports de force avec les centrales d'achat de la grande distribution multimarque.

Poussée, la logique pourrait aboutir à la construction d'un *CRM* « *cross-canal* ». Les magasins de marque sont des lieux privilégiés pour récupérer les données clients et mettre en place un *CRM* ajusté et efficace. C'est l'un des enseignements de nos entretiens avec les responsables marketing. Outre l'accroissement éventuel des ventes, la marque alimente à cette occasion une

base de données de ses consommateurs les plus fidèles. Cette mise en place est logique et simplifiée pour des marques disposant d'une couverture nationale *via* leurs magasins en propre car cette taille critique permet d'amortir l'investissement requis pour la mise en place d'un *CRM* digitalisé. La maximisation de la logique transactionnelle en magasin multimarque pourrait également s'appuyer sur des actions de *CRM* activées en magasin de marque. Un programme de fidélité est un levier activable en magasin de marque. Grâce à ce programme, le consommateur pourrait être incité à l'achat récurrent des produits de la marque, y compris en magasin multimarque. A titre d'exemple, LEGO qui possède ses propres boutiques, n'offre pas aux clients la possibilité de suivre leur programme de fidélité (LEGO VIP) dans les magasins LEGO franchisés. Incompréhensible pour le client d'entendre que son programme VIP peut être alimenté par les achats faits dans certains magasins LEGO mais pas dans d'autres... Bien au contraire, ce programme devrait pouvoir être mis en place non seulement dans l'ensemble des magasins de marque mais également dans les autres magasins distribuant les célèbres briques : PICWIC TOY, etc. Le problème est que les enseignes de distribution, autant que les marques, ont intérêt à ce type de programme et que les données clients appartiennent aux points de vente où les achats ont eu lieu. Pour cette raison (et pour des motifs liés à l'encadrement juridique des données *CRM*), la démarche devra donc nécessairement venir du consommateur. Incité par la marque, ce dernier pourrait répertorier ses achats (tous canaux confondus) sur une plateforme spécifique orchestrée par la marque.

Pour donner envie de revenir en magasin de marque et y proposer une expérience de qualité permettant d'accroître et de consolider la fidélité, l'attachement à la marque, une attitude positive, nos résultats montrent que les responsables doivent jouer sur le sentiment de reconnaissance, le personnel de contact et le sentiment de plaisir. Or ces leviers favorisent aussi l'attachement et la fidélité à la marque. Cela permet à la marque de nourrir la relation dans un cercle vertueux : relationnel en magasin de marque => transactionnel dans les autres magasins du circuit de distribution.

Quelles sont les pistes et les recommandations pour jouer sur ces leviers majeurs ? Comment cultiver l'authenticité dans les magasins et comment essayer de l'implémenter sur les autres lieux de vente ?

- La personnalisation - ou la différenciation retardée - par le service ou l'expérience

Le sentiment de reconnaissance et le plaisir peuvent être activés par la personnalisation. Les marques l'ont bien compris et proposent, dans leurs propres magasins, des personnalisations de leurs produits. Cette personnalisation permet, pour les marques, une différenciation retardée. La personnalisation peut concerner tous les attributs de l'offre, y compris l'expérience en magasin qui, par ses dimensions servicielles et expérientielles, est constitutive de l'offre de la marque.

Les produits de grande consommation appartiennent à des marchés matures et ultra concurrentiels. Chaque marque, chaque industriel optimise ses prix de fabrication pour préserver les marges dégagées par produit. Depuis un siècle et l'avènement du Fordisme, la standardisation de l'offre et la production à grande échelle sont à la base de la réduction des coûts de production. La délocalisation des sites de production loin des lieux de consommation est également très fréquente dans cette industrie. Comment dès lors concilier cette standardisation industrielle et la recherche de personnalisation et d'authenticité des consommateurs ? Les magasins de marque peuvent être une partie de la réponse. La personnalisation de l'accueil, la proposition de quelques produits ou services exclusifs nourrissent l'attachement et la proximité à la marque. Il s'agirait en quelque sorte d'opérer une « différenciation retardée » et donc à moindre coût. Cette personnalisation nourrit le sentiment de reconnaissance, la perception d'authenticité qui impactent d'après notre recherche la qualité perçue, la satisfaction et toutes les variables de l'histoire consommateur-marque : attachement, attitude, intentions comportementales (fidélité, récit positif, retour en magasin).

LEGO, dont tous les produits sont identiques d'un pays à l'autre, active à la perfection ce levier. On peut se demander si des marques globales telles que LAY'S, PEPSI, MAGGI ou DOVE n'auraient pas intérêt à activer localement ce levier.

Cette forme de retour à l'authenticité témoigne d'une recherche par l'individu de magasins tels qu'ils existaient autrefois : des magasins où le commerçant vend les produits qu'il a fabriqués et peut en parler. Le moment en magasin est un partage. La dimension humaine s'appréhende par la qualité du conseil et du service, par la qualité de la relation. L'expérience en magasin est un moment de partage où le client est connu et reconnu, suivi. Le personnel en contact en est le pivot.

- Le personnel du magasin

Le personnel des boutiques de marque construit en premier lieu l'authenticité de la relation et les intentions comportementales. Il est, à la fois, au centre des leviers primordiaux de la qualité perçue, des variables relationnelles et des intentions comportementales (sentiment de reconnaissance, qualité du contact, plaisir ressenti).

Le personnel a pour mission de nouer une relation qui s'inscrit sur le long terme. Le fait de se sentir privilégié et valorisé contribue à la qualité perçue et à la relation. L'expérience offerte doit permettre à l'individu de se sentir valorisé, reconnu : « *je me sens privilégiée de faire mes achats* », « *ce que je vis en magasin est valorisant* ».

Les responsables de marques doivent s'appuyer sur le personnel en magasin, concrètement : « *personnel compétent* », « *agréable et à l'écoute* », « *disponible* » et « *fiable* », devant « *poli* », « *ambassadeur de la marque* », « *volontaire* », « *rassurant* ». La politesse et la souplesse du personnel, son habillement ou son niveau d'équipement jouent moins.

Le personnel doit particulièrement être attentif à l'individu et à son bien-être, orienté vers lui et ses intérêts : « *cette visite m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants* », « *le personnel a l'intérêt du client à cœur* », « *le personnel ne se préoccupe pas que du moment de l'achat, il pense à me satisfaire sur le long terme* ». Il doit avoir à cœur l'intérêt du client et s'en occuper de façon personnalisée, notamment grâce aux données clients du CRM digital (*client telling, data storytelling*). Il doit donc davantage penser à la relation sur le long terme qu'à la transaction immédiate.

Le personnel en magasin doit évidemment être compétent, disponible et rassurant mais doit surtout être un ambassadeur de la marque, avoir une parfaite connaissance de la marque et de ses produits et une capacité à la représenter. Il doit l'incarner, la partager et la faire vivre à travers son interaction avec le consommateur. La capacité à représenter la marque *via* l'habillement (code de la marque) est moins importante que la notion de partage : partage d'expériences, partage d'histoires, partage de conseils produits, partage des valeurs de marque, etc.

Le recrutement et la formation sont incontournables. Les marques doivent par exemple choisir des vendeurs étant eux-mêmes utilisateurs de la marque qui pourront parler de l'histoire de la marque mais surtout, de leurs propres histoires avec les produits. C'est le cas notamment de DECATHLON. Un autre exemple, celui de LULULEMON ATHLETICA. Les titres sportifs, le *curriculum vitae*, les centres d'intérêt du personnel sont affichés et le client peut choisir son

vendeur en fonction de ses affinités. Il s'agit donc moins de vendeurs que de *coachs* qui, par le dialogue, vont accompagner et rassurer : « *vosre attachement s'en trouve renforcé* » (Mike HADJADJ, LSA, 2013, voir Annexe 1-Revue de Presse).

Le sentiment de reconnaissance est particulièrement important pour les individus. En magasin, il est donc essentiel de les mettre au centre du moment, en suscitant un sentiment de fierté, d'estime de soi. Le personnel doit prendre soin de ses clients. Ce moment en magasin, au contact de la marque, doit être vécu comme un privilège, un moment valorisant pour le consommateur qui doit se sentir reconnu.

Le personnel doit également créer une relation à long terme et ne pas être uniquement centré sur l'achat immédiat. D'un point de vue managérial, il convient donc d'équilibrer les objectifs des vendeurs de sorte de les tourner davantage sur la relation et moins sur la transaction immédiate. Dans les magasins de marque, des indicateurs de performance liée à la relation (cultiver la valeur à vie du client, développer le sentiment de communauté, d'appartenance, mettre l'accent sur le taux de recrutement à des programmes de fidélisation/clubs, sur le taux inscription pour recevoir des informations de la marque-newsletter/magasines) doivent prendre le pas sur la course au chiffre d'affaires journalier, sur la pression du taux de transformation.

Le coût du personnel de marque reste cependant un questionnement dans l'arbitrage que les responsables marketing font de leurs budgets. Privilégier les magasins de marque et le personnel de marque, c'est allouer des sommes significatives à une action dont l'effet principal est le temps long de l'histoire marque-consommateur... Le temps long n'étant pas celui des objectifs marketing assignés aux managers. Cela implique donc de tourner leurs objectifs également vers des indicateurs relationnels. Ou de comptabiliser les ventes faites dans les autres canaux (intérêt supplémentaire d'un programme de fidélité *cross-canal* évoqué précédemment). NESPRESSO en est un exemple, bien que la marque soit uniquement vendue dans ses propres magasins. La marque conçoit une complémentarité totale de l'ensemble de ses canaux physiques ou digitaux. Le magasin est un lieu de relation, le personnel en magasin doit être concentré sur la relation, la *data*, l'interaction, le plaisir vécu par le client. Il n'y a pas d'obsession de la transaction puisque les ventes Internet (ou par téléphone) sont comptabilisées dans le chiffre d'affaires du magasin dans lequel le client est enregistré. La boutique en ligne n'est pas un concurrent des magasins physiques et les vendeurs qui ne sont pas obnubilés par la transaction peuvent passer du temps de qualité à travailler la relation et l'expérience sur le lieu de vente (qui, du reste, n'en

est plus tout à fait un). L'interaction peut être axée sur le plaisir, l'authenticité, ça n'est pas une vente à proprement parler.

Mettre en place un programme de fidélité *cross-canal* tel que nous l'avons proposé s'inscrit dans la même logique. Il s'agit de comptabiliser les ventes réalisées dans tous les canaux et de laisser au personnel de marque jouer, dans ces magasins, le rôle déterminant qu'il est en mesure de jouer : nouer la relation, activer le plaisir, cultiver l'authenticité. Ce sont, d'après nos recherches, les clés de la qualité perçue, de la satisfaction, de la relation.

Toutes les marques ne peuvent pas se permettre de tels budgets liés au personnel (recrutement, formation, objectifs qualitatifs). Mais d'autres raisons peuvent justifier ces coûts : pénétrer un nouveau marché, challenger la distribution multimarque existante, rétablir une image qualité pour ses produits. Dernière possibilité : être une *Love Brand*, comme APPLE, LEGO, NIKE, ADIDAS et posséder des magasins de marques qui réussissent *via* le transactionnel à générer un ROI positif.

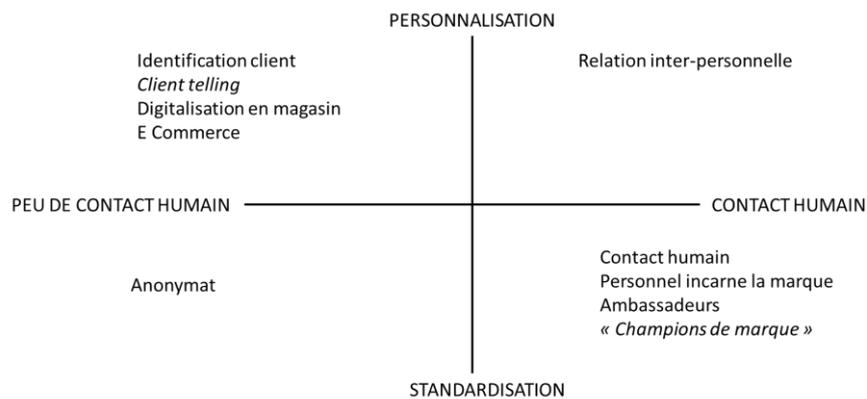
Notre recherche confirme le rôle central du personnel dans la création de valeur pour le consommateur *via* l'expérience sur le lieu de vente (les études exploratoires documentaires, qualitatives et la revue de littérature l'avaient fait ressortir). Les individus semblent davantage être à la recherche d'humain, de partage, de personnalisation de la relation. Il convient alors de s'interroger sur la place et le rôle des outils digitaux dans ces magasins. La digitalisation du point de vente paraît logique dans les *flagships* nationaux, qui « imposent » la force et la modernité de la marque. En dehors ces quelques *flagships*, la multiplication d'écrans pourrait plutôt nuire à l'établissement de la relation authentique recherchée. La digitalisation doit prioritairement servir la manière dont le personnel développe sa relation avec les clients. L'activation de la *data* client est à ce titre précieuse, quelle que soit la typologie de magasin, le recours aux bases de données permettant la personnalisation de l'accueil. Un vendeur peut alors proposer à chaque individu son produit préféré ou interroger son expérience avec le dernier produit acheté. Les outils de reconnaissances faciales, déjà déployés aux Etats-Unis, pourraient également un jour accélérer cette personnalisation. Les outils digitaux peuvent également être envisagés pour gérer l'attente.

Enfin, les marques peuvent se servir de la matrice que nous avons proposée pour concevoir plusieurs types d'expériences en magasin en fonction de la relation qu'elles veulent nouer avec leurs consommateurs mais aussi pour mieux satisfaire leurs consommateurs. Le besoin de

contact humain et/ou de personnalisation varie d'un individu à l'autre. Pour un même individu, il peut également varier dans le temps et selon la situation. Les marques doivent donc penser et mettre en place différents scénarios expérientiels :

- proposer l'anonymat sans contact humain pour certains consommateurs et/ou pour une partie de leurs achats et/ou pour certains moments ;
- offrir un moment de partage inter-personnel pour d'autres (autres individus ou d'autres moments)
- etc.

Figure 5 : Degrés d'authenticité de l'expérience en magasin



NESPRESSO est une illustration de cet enrichissement de l'offre expérientielle dans le but de l'ajuster à chaque individu et à chaque « moment de vie ». Il y a 20 ans, la marque proposait des moments de vie en point de vente (qui ressemblaient d'ailleurs autant à des cafés qu'à des magasins). La dégustation était offerte sans contrepartie d'achat. Au cours de la dernière décennie, la marque a enrichi son offre expérientielle en proposant en sus, dans les mêmes magasins, un parcours digitalisé et rapide. D'abord pour les clients recherchant ce type d'expérience. Ensuite pour les individus appréciant déguster un café NESPRESSO au comptoir mais recherchant ponctuellement la rapidité.

Nous recommandons aux marques cette logique de couverture de 100% des clients et de 100% de leurs « moments de vie » en proposant un éventail d'expériences en magasin allant de la relation inter-personnelle à l'anonymat.

- Donner du plaisir

Daucé et Rieunier (2002) démontrent dans leur recherche sur le marketing sensoriel en point de vente, que le plaisir est une réaction émotionnelle aux variables de l'atmosphère. « *Les facteurs d'atmosphère peuvent exercer une influence sur l'humeur de l'individu* » : musique (Alpert et Alpert, 1990 ; Siberil, 1994 ; Gorn, Goldberg et Basu, 1993 ; Lemoine, 2002), senteurs (Leenders, Smidts et Langeveld, 1999), lumière (Lemoine, 2002). Les pistes évoquées grâce à nos entretiens qualitatifs avec les consommateurs ne vont pas dans le sens de la qualité de l'environnement mais elles n'ont pas été vérifiées puisque nous n'avons pas mesuré les facteurs du plaisir ressenti mais sa présence et son niveau (« *je me suis senti (e) relativement bien* » et « *mes sentiments étaient positifs* »).

Nous avons vu que le lien qualité perçue - plaisir ressenti était plus fort en magasin de marque. Un contexte expérientiel « authentiquement de marque » a donc un effet accélérateur significatif sur la relation plaisir-qualité. Cela pourrait indiquer que dans les magasins de marques, les individus accordent au plaisir ressenti un rôle plus important dans leur perception de la qualité. Cela pourrait signifier que les individus se rendent davantage en magasin de marque à la recherche d'une expérience source de plaisir (nous avons vu que le plaisir impacte les intentions de retour dans ce type de point de vente alors qu'en magasin multimarque ce sont l'assortiment et le niveau de service qui donnent envie de revenir).

Une autre piste possible est celle de la congruence. Daucé et Rieunier (2002) soulignent que les facteurs d'ambiance sur le lieu de vente doivent être congruents « *pour susciter les réactions les plus positives en termes d'évaluation du magasin, de plaisir ressenti lors de la visite, d'achats impulsifs, de satisfaction par rapport à la visite et d'envie de revenir dans le point de vente* ». Or, en comparaison avec les points de vente multimarques, les magasins de marque se caractérisent justement par la congruence : l'authenticité de conformité telle que nous l'avons définie est bien une forme de congruence entre la marque et le décor/l'atmosphère mais aussi entre la marque et l'ensemble des produits, entre la marque et le personnel, entre la marque et le niveau de service.

Notre recommandation est donc, pour une entreprise souhaitant déployer un réseau de magasins de marque, de s'appuyer sur une charte de communication durable et claire. Le plaisir sera d'autant plus marqué que les codes de communication dans le magasin de marque sont durablement alignés avec ceux déployés par la marque par ailleurs. Un exemple illustre ce

point : le dépassement de soi promu par NIKE est effectivement incarné dans ses boutiques. Pour une nouvelle marque, une charte de communication pérenne et déployable à 360° sera requise avant toute ouverture de boutique de marque. L'ordre de priorité sera donc de définir une marque construite et pérenne, dans ses attributs et au niveau de son contenu. Ensuite seulement d'envisager une ou des boutiques en propre. Les exemples de LAPIERRE et de VEDRENNE sont représentatifs : ces marques ont ouvert un magasin de marque sans objectifs marketing clairement définis au préalable. Elles ressemblent aujourd'hui à des *showrooms*. La boutique VEDRENNE en centre-ville de Dijon peut espérer attirer des touristes de passage mais elle n'est ni un lieu d'image ni un lieu de relation car la marque n'a pas, à ce stade, travaillé son contenu de marque. LAPIERRE reconnaît que la boutique a été un projet de dirigeant sans objectif et qu'elle a seulement le mérite d'exister.

Comment donner du plaisir en magasin ? Les responsables interrogés lors des entretiens exploratoires avaient mis en avant les émotions ; ils évoquaient le bonheur ainsi que le plaisir. Avec l'authenticité, les consommateurs avaient fait ressortir le plaisir ressenti, le contentement comme gages d'une expérience réussie. Les résultats de l'étude quantitative montrent que le plaisir est au cœur de la qualité de l'expérience et joue un rôle primordial sur la relation à la marque.

Dans leurs magasins, les marques doivent créer des moments où l'individu se sent bien (« *je me suis sentie relativement bien au cours de ma visite* » et « *mes sentiments sont très positifs* », proposer des lieux d'échange où il fait bon flâner et échanger tels les derniers APPLE STORES parisiens.

Une autre piste est de permettre l'essai des produits, sous forme d'initiation, d'atelier notamment.

Echanger avec des experts est une autre source de plaisir qui ressort des entretiens consommateurs : café NESPRESSO, dégustation de moutarde, essais de chaussures, terrain de basket pour essayer les produits « en situation », en jouant en magasin.

Ces recommandations constituent des pistes qui mériteraient d'être affinées et précisées par une recherche ultérieure. Si nous avons mesuré le plaisir ressenti et démontré le lien avec la qualité perçue et les variables relationnelles, attitudinales et les intentions comportementales, nous

n'avons pas interrogé les répondants sur les facteurs du plaisir. Nous reviendrons sur ce point quand nous évoquerons les limites de notre recherche ainsi que nos perspectives.

- Comment favoriser les recommandations ?

Le récit de l'expérience est particulièrement efficace puisque les consommateurs sont influencés par cette source d'informations personnelle. Nos résultats montrent que les individus ont tendance à partager via Internet leur mécontentement, leur déception à la suite d'une expérience en magasin de marque où la qualité produit n'est pas au rendez-vous. Pour éviter tout bouche-à-oreille négatif, les responsables doivent notamment être intransigeants sur la qualité de l'offre en magasin : assortiment, stock, longueur et largeur de gamme, qualité produit, etc.

A l'inverse, pour favoriser le partage de récits positifs, donc une forme d'engagement du consommateur, ils doivent jouer sur des dimensions expérientielles : les sentiments de plaisir et de reconnaissance. Ensuite, les magasins doivent générer des occasions de prendre des photos partagées en parallèle d'un avis. Les boutiques LEGO peuvent par exemple offrir la possibilité d'être immortalisé avec la réplique en briques de célébrités (c'est le cas à la boutique de Londres avec Elisabeth II). Cela peut être un espace photo mettant en scène un sportif de haut niveau (poster géant) dans des magasins de marques de sport, etc.

Le parrainage constitue une autre piste pour favoriser les récits positifs sur la marque. Une politique de parrainage utilisant les réseaux sociaux pourrait s'inscrire dans cet objectif.

La question qui se pose est celle de l'amplification de l'impact de l'expérience de marque. Est-ce que le récit amplifie l'impact, c'est-à-dire, est-ce qu'il joue sur l'attitude, l'attachement des autres consommateurs ? Autrement dit, si la qualité perçue de l'expérience de marque dans ses propres magasins joue sur l'attitude, l'attachement et l'intention de fidélité des consommateurs présents dans le magasin, est-ce que, par extension, l'attitude, l'attachement des consommateurs exposés aux récits sont impactés (récits de vive voix ou *via* réseaux sociaux) ?

2.3.3. Travailler son réseau de distribution multimarque

Les marques n'ayant pas la possibilité d'ouvrir un ou plusieurs magasins ne doivent pas tirer un trait sur la possibilité de travailler la relation au consommateur *via* l'expérience sur le lieu de vente. D'une part parce que l'attachement à la marque peut être suscitée par l'expérience en magasin multimarque. C'est l'un des enseignements de nos analyses. Précisément, c'est la dimension *Qualité de l'environnement* qui impacte l'attachement à la marque dans ce type de lieu de vente. Nous allons donc proposer quelques préconisations que les marques pourront mettre en place dans les points de vente de leur réseau de distribution.

Ensuite, en magasin de marque, les vecteurs pour bouger les curseurs de la relation concernant la fidélité et l'attitude à l'égard de la marque sont la qualité du contact, le sentiment de reconnaissance et de plaisir. Nous allons proposer des solutions pour activer ces leviers, y compris dans des magasins qui n'appartiennent pas aux marques elles-mêmes.

- Implémenter de l'authenticité de marque chez ses distributeurs

Une des conclusions issues de nos analyses est que l'attachement à la marque peut être favorisé par l'expérience en magasin, même pour les marques ne possédant pas leurs propres points de vente. Le lien qualité perçue de l'expérience de marque en magasin multimarque - attachement à la marque a en effet été démontré. Contrairement aux magasins de marques dans lesquels plusieurs dimensions de la qualité impactent l'attachement, seule la *qualité de l'environnement* est liée à l'attachement à la marque. C'est donc le seul levier à disposition des marques qui passent exclusivement par des enseignes de distribution et qui souhaitent favoriser l'attachement du consommateur.

La conséquence de ce lien est que les marques doivent, autant que possible, maîtriser leurs réseaux de distribution car une expérience de mauvaise qualité pourra impacter l'attachement du consommateur. Il est cependant complexe de contrôler la qualité de l'environnement dans les points de vente des distributeurs.

Nous proposons donc aux marques de mettre en place dans ces magasins multimarques les leviers et outils merchandising améliorant la qualité de l'environnement. Dans un contexte de rationalisation des investissements des marques, nous recommandons de maintenir ceux qui améliorent la qualité de l'environnement en point de vente. Les efforts mis en place en magasin,

notamment pour la visibilité de la marque sont des efforts à maintenir car ils sont efficaces sur l'attachement. Les marques doivent continuer de proposer aux distributeurs d'organiser le parcours d'achat et le rayon selon une logique d'implantation des produits correspondant à la logique d'achat des consommateurs. Elles doivent proposer des outils pour guider les consommateurs au sein des rayons par une signalétique claire et didactique, pouvant préciser où se trouvent les produits recherchés, selon la segmentation donnée. Nous recommandons donc aux marques de pousser les actions merchandising qui amélioreront la qualité de l'environnement direct de la marque et donc l'attachement du consommateur.

Au-delà de la logique d'implantation, la présence effective du produit recherché est également un élément qui peut favoriser l'appréciation de l'environnement en points de vente. Les produits les plus demandés sont souvent ceux qui disparaissent le plus vite des rayons. Une marque aux produits à fortes rotations peut proposer des plateaux inclinés (« *vertical shelving* ») qui feront glisser vers l'avant les produits situés au fond du rayon. Cela permettra de supprimer les ruptures visuelles et limitera les pertes de chiffres. Le consommateur, trouvant son produit sans effort, appréciera la qualité de cet environnement d'achat. Le repérage du produit peut également être facilité par des totems de marques, par exemple, dans les enseignes de parfumerie, d'électroménager ou d'habillement.

Les marques les plus fortes pourront tenter d'aller plus loin. Travailler la qualité de l'environnement dans le sens de l'authenticité, c'est tenter d'implémenter un environnement « un peu plus marque » dans les points de vente, un environnement « typiquement de la marque ». Implanter des outils de personnalisation permettant l'identification de l'environnement à la marque, l'authentification. Cette stratégie pourrait passer par la négociation de personnalisations permanentes en magasins (meubles marques, éléments de merchandising permanents, etc.) et la marque pourrait concentrer ses efforts sur les points de vente à plus fort potentiel de son réseau. Les marques devront trouver des leviers visuels, des éléments de merchandising matérialisant le contenu de marque, exprimant son identité sur ces lieux de vente : des formes de personnalisations permanentes ou saisonnières, équipement, décor. L'idée sous-jacente est de s'approprier le point de vente, de marquer son territoire et d'utiliser ce levier pour susciter l'attachement.

Ce type d'actions, précieuses pour la marque, se heurtent cependant aux objectifs des enseignes de distribution. Ces dernières gèrent souvent plusieurs catégories de produits, plusieurs marques

et disposent elles-mêmes souvent de leurs propres marques. Il n'est donc pas simple de faire converger les priorités du distributeur vers les moyens requis pour améliorer la qualité de l'environnement d'une marque donnée. Les consommateurs de la marque de parfum NINA RICCI risquent par exemple de ne pas être priorisés par l'enseigne SEPHORA. Cette dernière visera l'amélioration de la qualité de l'environnement pour ses marques et celles génératrices de plus de revenus, telles DIOR ou CHANEL. Le levier merchandising d'amélioration de la qualité de l'environnement est donc majoritairement activable par les marques leaders de leurs marchés.

Personnaliser l'environnement n'est donc valable que pour les marques les plus fortes, et encore, les enseignes souhaitant tout d'abord favoriser l'attachement à leur marque-enseigne. Cela est par exemple impossible en *GMS*, les enseignes refusant le balisage des marques ou autres formes de personnalisation. Cette idée de personnalisation merchandising spécifique à la marque pourrait, en revanche, être envisagée de façon provisoire et/ou événementielle.

Partout où cela est possible, la logique de personnalisation peut être poussée : les marques peuvent aller jusqu'à proposer des espaces dédiés à la marque dans les points de vente à fort potentiel de leurs distributeurs, déployer des boutiques « *shop in shop* », mettre en place des *corners* de marque, éphémères ou permanents. Les *corners* de marque dans le magasin SEPHORA des Champs-Élysées participent de cette stratégie et ont révélé leur efficacité. Les espaces « *shop in shop* » promotionnels et ponctuels dans les hypermarchés, tels ceux de FERRERO ou PURINA, sont également une illustration de la mise en pratique de cette stratégie.

Mais il sera impératif pour les marques d'allouer les bons objectifs au déploiement de ce type de boutiques. A moins de mettre en place du personnel dédié, on ne peut pas viser la fidélité ou l'attitude (la qualité du contact et le sentiment de reconnaissance étant les leviers). On peut bien, en revanche, viser l'attachement à la marque (impacté en multimarque par le *Qualité de l'environnement*), la visibilité et la notoriété, ou encore la transaction avec des offres promotionnelles associées.

Hormis l'attachement, on peut donc questionner l'effet sur la marque de boutiques promotionnelles temporaires dans les plus grands hypermarchés. Nous pouvons par exemple douter qu'une « boutique » *Shop in Shop* PURINA, présente une semaine dans un magasin

AUCHAN, développe la relation à la marque, aucun vendeur n'y accueillant les consommateurs.

Par ailleurs, il conviendrait d'étudier plus en détail les *corners* de marques de luxe dans les Grands Magasins. L'expérience proposée se rapproche de celle d'une boutique de marque dans la mesure où on y trouve les codes de la marque et un personnel attiré et souvent pérenne. Retrouve-t-on nos résultats et les conclusions de notre recherche dans cette forme de distribution ? C'est une possibilité mais cela reste à confirmer par des recherches ultérieures.

Si l'on souhaite favoriser les intentions de fidélité et influencer l'attitude à l'égard de la marque, nous avons démontré qu'il faut, en magasin de marque, jouer sur la qualité du contact, le sentiment de reconnaissance et le plaisir. Nous avons vu que cela passe principalement par le levier humain. Dès lors, peut-on implémenter de l'humain de marque en magasin comme on implémente des outils merchandising ?

- Des ambassadeurs de marque dans les points de vente multimarques

Si l'attachement peut être généré par la qualité de l'environnement, nous avons vu que les leviers pour favoriser les intentions de fidélité et l'attitude à l'égard de la marque étaient liés à la qualité du contact, au sentiment de reconnaissance et au sentiment de plaisir. Nous avons vu que cela passe principalement par le personnel de contact. Nous proposons donc aux marques ne disposant pas de leurs propres magasins de déplacer dans les magasins de leurs distributeurs du personnel de vente dédié. Ce personnel dédié aurait pour objectif de travailler la relation, via une expérience de marque de qualité. Les mêmes objectifs qu'en magasin de marque (voir ci-dessus) : la relation, l'interaction, le partage, la valorisation doivent être prioritaires. Ambassadeurs de la marque, « *champions de marque* », ces vendeurs/animateurs devront incarner la marque, véhiculer son savoir-faire, son *storytelling*, porter sa charte image, être fidèle à ses codes et ses valeurs, son histoire. Ce personnel pourrait être garant de l'authenticité de l'expérience marque offerte dans ces points de vente pourtant multimarques. Au travers de l'interaction vécue, le consommateur sera en mesure d'identifier la marque dans son expérience en magasin. Vêtu avec ses codes, cet ambassadeur pourrait faire vivre la « véritable » expérience de la marque grâce à une méthode de vente propre, proposer des essais ou des doses d'essai exclusives dont l'enseigne de distribution ne dispose pas : format plus grand ou référence produit exclusive (échantillons de soin CLARINS que l'enseigne SEPHORA n'a pas

à disposition par exemple). Les achats pourraient être emballés dans les sacs de la marque et non ceux de l'enseigne. Ces ambassadeurs pourraient proposer des formations produites, des ateliers, prendre des rendez-vous clients dans les points de vente concernés. Aucun programme de fidélité à la marque ne sera possible dans une enseigne mais un programme *cross-canal* tel que nous l'avons proposé pourrait être promu à cette occasion.

Cette stratégie, déployable en particulier pour les marques puissantes, pourrait être mise en place (selon les budgets de la marque), dans les magasins les plus stratégiques, les magasins à fort potentiel selon différents critères, notamment en prenant en compte :

- le CA annuel global du magasin ;
- le potentiel de la zone de chalandise du magasin ;
- la PDM de la marque dans le magasin vs la PDM nationale.

Pour conclure, il nous semble important d'ajouter qu'il convient cependant d'ordonner les plans d'actions. La mise en place de magasins de marque ou les efforts portés à la qualité de l'environnement ou à la personnalisation marque en magasin multimarque sont subordonnés à une offre produit a minima au niveau des attentes du consommateur. Autrement dit, les leviers évoqués ne compenseront jamais un défaut inhérent au produit. Raconter la marque mais travailler les produits.

2.4. Limites et perspectives

2.4.1. Les limites de la recherche

- La hiérarchie des attributs d'une expérience de valeur

Une première limite est de ne pas avoir interrogé les individus sur l'importance relative de chaque dimension de la qualité de l'expérience. Les critères de l'expérience en magasin « réussie », créatrice de valeur pour le consommateur sont issus de la démarche qualitative exploratoire. Pour construire notre échelle, nous nous sommes basés sur les entretiens ainsi que sur les recherches et échelles antérieures. Les analyses exploratoires puis confirmatoires nous ont permis de valider les qualités psychométriques de cette échelle. Mais dans le questionnaire

nous aurions pu demander aux répondants d'évaluer chaque dimension (question du type « qu'est-ce qui compte vraiment dans l'expérience en magasin ? » avec un ordonnancement forcé). Cela nous aurait permis une analyse factorielle des perceptions de chacun des deux canaux avec un modèle compensatoire (modèle d'attitude « attente-valeur ») où l'attitude d'un individu à l'égard d'un type de point de vente est la somme de toutes ses évaluations des dimensions de l'expérience de ce canal (magasin de marque vs multimarque), pondérée par l'importance qu'il accorde (notation des répondants) à chacune de ces dimensions.

- La mesure des attentes et de relation à la marque avant les expériences

Dans notre questionnaire, nous n'avons pas interrogé les individus sur leurs attentes préalables. Nous les avons interrogés sur leurs motivations expérientielles concernant les magasins de marques uniquement. Nous ne sommes pas en mesure de comparer le niveau de satisfaction aux attentes des individus ni d'appréhender la question des motivations relatives aux magasins multimarques. Ici aussi, les questions des attentes et des caractéristiques/attributs liés aux expériences en magasins dans ces différents canaux sont issues des entretiens qualitatifs mais nous n'avons pas réinterrogé les répondants *via* le questionnaire.

Cela aurait pu nous permettre d'interpréter plus finement la satisfaction. Les analyses montrent qu'une expérience de marque dans son propre magasin est meilleure que dans les points de vente de ses distributeurs multimarques. Mais nous ne pouvons pas interpréter cette supériorité. Les analyses montrent un niveau de qualité perçue supérieur dans les magasins de marque mais, la satisfaction étant issue d'un jugement entre les attentes et la qualité perçue sur les critères dont les consommateurs attendent de la valeur, on peut se poser la question suivante : est-ce que la supériorité du magasin de marque en termes de satisfaction provient également d'une différence d'attente des consommateurs ? Nous avons tout de même intégré l'aspect « attentes préalables » avec l'item « *cette expérience était au-dessus de mes attentes* ».

Par ailleurs, nous n'avons pas interrogé les répondants directement, à la suite de chaque expérience spécifique. Cela nous aurait permis d'avoir une appréhension plus fine de la satisfaction issue de l'expérience dans chacun des deux contextes expérientiels. Dans notre recherche, les individus déclarent en même temps, et à la suite des deux types d'expériences, deux niveaux de satisfaction distincts. Même si nous considérons que les répondants font la part des choses et que leurs souvenirs, intacts, leur permettent une évaluation ajustée, la réalité peut

être tout autre. Leurs réponses et les mesures peuvent être biaisées. Une autre méthodologie possible aurait été de garder la base de répondants et de les interroger à deux reprises en leur demandant de visiter l'un et l'autre des magasins avant de répondre. Pour des raisons pratiques de faisabilité, nous avons exclu cette méthodologie.

Ensuite, nous n'avons pas de visibilité sur les variables liées à la relation à la marque (attitude, attachement, fidélité) avant les expériences en magasin que les individus ont évaluées dans le questionnaire. Nous n'avons donc pas de visibilité sur l'évolution de la relation (avant-après expérience) alors que ce point de vue plus « dynamique » aurait pu être intéressant.

La fréquentation du magasin de marque peut témoigner ou en tout cas être un indice du niveau d'attachement ou d'implication, de familiarité préalable de l'individu.

Nous aurions pu utiliser nos données relatives aux comportements individuels : la notion d'implication ou de familiarité aurait pu être approchée en regardant les comportements d'achat des répondants (question sur la fréquentation, durant les 24 derniers mois, du magasin de la marque choisie). La régularité pouvait nous donner une indication sur la familiarité à la marque, un indice de l'implication de l'individu.

En considérant que les expériences passées ont un impact sur l'évaluation de la qualité de l'expérience, notre recherche pourrait avoir surestimé l'efficacité des magasins de marque sur la qualité perçue, sur la satisfaction et sur les variables relationnelles et les intentions comportementales (d'après Verhoef et al., 2009, l'expérience de marque (à la période t) peut être influencée par une expérience de marque précédente).

- Mesure de l'image de marque

Alors que les magasins de marque sont des outils au service de l'image (*cf.* revue de presse discours managérial, revue de littérature, entretiens qualitatifs managers), nous ne proposons aucune mesure de l'image. D'un point de vue méthodologique, cela n'était pas possible puisque nous avons demandé aux répondants de choisir la marque.

Pour mesurer les impacts sur l'image de marque, il aurait fallu restreindre le questionnaire à une ou plusieurs marques, en étudier l'image(s) spécifique(s) avant et après l'expérience en magasin de marque. Cette condition supplémentaire aurait par ailleurs limité le nombre de

répondants (nous avons vu qu'il nous avait été difficile de réunir suffisamment de retour pour les analyses)

C'est la raison pour laquelle nous avons préféré l'attitude. Mais l'impact de la qualité de l'expérience sur l'image nous semble intéressant et pourrait faire l'objet de recherches ultérieures.

- Les facteurs du plaisir

C'est un point qui nous semble essentiel : dans le questionnaire, nous n'avons pas demandé ce qui provoque le plaisir dans l'expérience en magasin. Nous avons interrogé les répondants sur leur niveau de plaisir durant les expériences, en plaçant le plaisir comme l'une des dimensions de la qualité mais nous n'avons pas interrogé sur les facteurs du plaisir en magasin.

Des pistes nous avaient été données par les entretiens qualitatifs consommateurs. Il s'agit notamment des autres dimensions de la qualité (les dimensions sont corrélées). Dans le discours des consommateurs, la dimension « humaine » de l'expérience, l'estime de soi / le sentiment de reconnaissance et l'immersion dans l'univers de la marque sont les vecteurs primordiaux du plaisir. On retrouve bien nos deux définitions de l'authenticité. Le plaisir serait à la fois une dimension de la qualité au même titre que la *qualité de l'offre*, la *qualité de l'environnement* et *l'authenticité perçue* (avec ses composantes : *qualité du contact*, *qualité du service*, *sentiments de reconnaissance* et *sentiments d'authenticité*) et à la fois une conséquence des dimensions de *qualité de l'environnement* et *authenticité perçue*. Cela pourra faire l'objet d'une recherche ultérieure, qui placerait le plaisir comme une condition (accélérateur/modérateur ?) de la qualité perçue et qui serait issue de *l'authenticité perçue* du moment et du *sentiment de reconnaissance*. Une autre possibilité autour de cette notion serait l'utilisation du modèle *PME - Pleasure, Meaning, Engagement* (Schmitt et van Zupthen, 2012).

- L'aspect transactionnel

Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, nous n'avons pas mesuré les intentions des consommateurs à s'engager dans des comportements transactionnels. La littérature appréhende les magasins de marque (les *flagships* en particulier) comme des lieux de communication et non de vente (Kozinets et al. 2002 ; Borghini et al. 2009 ; Dolbec et Chebat 2013). *Idem* pour les

magasins de marque éphémères, « *environnements de vente au détail qui portent une seule marque, (...) contrôlés par le fabricant de la marque et (...) exploités avec l'intention de renforcer l'expérience de la marque plutôt que de vendre des produits à un profit* » (Klein et al., 2016). Pour autant, il aurait été intéressant de mesurer les intentions d'achats, d'interroger sur les achats réalisés lors de l'expérience décrite. Les magasins de marque répondraient à des besoins allant au-delà de « *l'approvisionnement ou de la transaction marchande* », parfois, « *les besoins de gratification, de plaisir et de distraction envers le point de vente prennent une réelle importance pour le chaland, au-delà parfois de l'approvisionnement ou de la transaction marchande* » (Bouchet, 2004).

Les magasins de marque sont-ils un lieu du butinage ? Lombart et Labbé-Pinlon (2005) évoquent la littérature définissant cette notion : Bloch et Richins, 1983 ; Jarboe et McDaniel, 1987 ; Bloch, Ridgway et Sherrell, 1989 ; Bloch, Ridgway et Nelson, 1991 ; Lombart, 2004. Les travaux sur les dimensions non transactionnelles de l'expérience en magasin renvoient au butinage (Bloch et Richins, 1983) soulignant la facette loisir, divertissement du magasin (Filser, des Garets et Pacbe, 2001), les motivations « *récréationnelles* », sans intention d'achat. *Idem* Hirschman (1980), MacInnis et Price (1987), Tauber (1972) qui mettaient en avant les motivations non transactionnelles, liées à l'affectif (Filser, 1996) plutôt qu'à une logique d'approvisionnement. Cette activité peut être aussi agréable que l'achat de produits et même à l'origine de création de valeur (Hetzl, 1996).

Cet aspect « non-marchand » des magasins de marque rappelle l'approche de l'authenticité de l'expérience de consommation de Cova et Cova (2002) : « *L'expérience sera authentique si le produit authentique est fabriqué à des fins non marchandes et que l'on peut acheter quand même !* ». L'aspect non-marchand de sa démarche relie à nouveau le magasin de marque à la notion d'authenticité.

Les consommateurs n'entreraient pas dans les magasins de marque dans l'optique de faire un achat. Pourtant, 51,8% de nos répondants y sont entrés pour acheter un produit pour eux-mêmes et 31,5% pour offrir un cadeau. Le magasin de marque peut donc se révéler être un lieu transactionnel.

D'une part, un consommateur *butineur* se rendant en magasin sans intention d'achat, peut finalement devenir acheteur (Lombart, 2004). Il peut s'agir d'« *achats impulsifs déclenchés par l'attrait de facteurs situationnels* (Rook, 1987 ; Beatty et Ferrell, 1998) ».

Ensuite, « *dans une perspective à plus long terme, le butinage peut conduire à des achats futurs* » : « *les informations obtenues durant cette activité et stockées en mémoire pourraient conduire à la réalisation d'achats ultérieurs* » (Lombart, 2004), et notamment dans le reste du réseau de distribution de la marque.

Enfin, par le jeu du partage d'expériences positives, les individus butineurs peuvent être à l'origine de recommandations et devenir des prescripteurs (Bloch et Richins, 1983 ; Bloch, Ridgway et Sherrell, 1989 ; Lombart, 2004), induisant des achats futurs d'autres individus.

La transaction est justement un enjeu fort pour les magasins de marque car « *la génération de revenus est essentielle pour couvrir les dépenses engagées (...)* » pour ce type de points de vente (Jahn, Nierobisch, Toporowski et Dannewald, 2018). Leur travail met en exergue que l'expérience de la marque « *contribue à l'achat de produits standards et exclusifs au magasin, améliore l'intention d'achat multicanal et stimule le buzz de la marque* ». Les revenus proviennent de produits « *extraordinaires à des prix plus élevés disponibles exclusivement dans le magasin, aux côtés de l'assortiment standard de la marque* ».

Jahn, Nierobisch, Toporowski et Dannewald (2018) soulignent l'influence du type de magasin de marque (*flagship* ou point de vente standard d'un réseau de magasins de marque) et des motivations individuelles : l'expérience en magasin aurait un impact plus fort sur les achats dans les magasins de marque standards quand les individus sont « *axés sur les tâches et sur les achats* ». Dans les *flagships* l'impact de l'expérience en magasin sur les achats est significatif quand les individus ont une « *motivation récréative* » et que la marque bénéficie d'une forte notoriété.

D'après nos résultats, l'offre reste la dimension impactant le moins la qualité de l'expérience de marque en magasin (lien qualité de l'offre-qualité perçue plus faible que les liens avec les autres dimensions de l'expérience). Mais la qualité de l'offre pourrait cependant impacter les intentions transactionnelles.

Le comportement transactionnel en magasin de marque constitue pour nous une autre perspective de recherches.

2.4.2. Perspectives

- Nos perspectives de recherche

Outre la question des facteurs provoquant le plaisir dans les expériences vécues en magasin et l'aspect transactionnel de l'expérience de marque dans ses propres magasins, notre travail débouche sur d'autres perspectives de recherche.

Via le questionnaire, nous avons obtenu des données que nous n'avons pas utilisées. Il serait notamment intéressant d'analyser le type de commerces fréquentés (magasins de marque / magasins multimarques) et de proposer une segmentation en fonction du profil des consommateurs.

Dans l'idée de segmenter, nous envisageons également d'exploiter les informations obtenues concernant les antécédents : motivations expérientielles, contextes de visite et comportements de fréquentation des magasins de marque. Welté et Ochs (2015) proposent une segmentation des consommateurs relative à leur appropriation du lieu de vente. Il recommande des stratégies de distribution distinctes et ajustées selon quatre profils de consommateurs. Dans l'esprit de cette recherche, nous pourrions analyser les liens qualité perçue-motivations expérientielles, ainsi que les liens entre les motivations expérientielles et la satisfaction, l'attachement, les intentions de fidélité, de recommandation, de retour en magasin (segmentation par les bénéfices consommateur attendus / avantages recherchés). Nous pourrions préconiser des actions concrètes en magasin en fonction du type de motivations expérientielles. *Idem* pour les habitudes de fréquentation et les contextes de visite (achat pour soi, cadeau, se renseigner, régler un problème, achat plaisir, « shopping » sans achat, après s'être déjà renseigné(e), après avoir déjà choisi le produit/la marque).

Nous pourrions par ailleurs « prédire » la hiérarchie des attributs d'une expérience de qualité par les motivations expérientielles (en interrogeant préalablement les individus sur l'importance des dimensions de la qualité). Jahn, Nierobisch, Toporowski et Dannewald (2018) soulignent l'impact de l'orientation motivationnelle sur le lien expérience en magasin- expérience de marque. Ils avancent que les recherches de Dolbec et Chebat (2013) ainsi que Nierobisch et al. (2017) pourraient avoir surestimé l'impact des magasins de marque sur l'expérience de la

marque. Ils mettent en avant l'impact modérateur de l'orientation motivationnelle sur le lien expérience en magasin - expérience de marque, lien qui différencierait selon les types de magasins. Alors que l'orientation récréative devrait renforcer l'impact de l'expérience en magasin sur l'expérience de la marque dans les *flagships*, l'inverse pourrait être vrai dans les magasins de marque moins expérientiels.

Dans notre enquête, nous avons interrogé les consommateurs sur leurs expériences recherchées mais nous n'avons pas utilisé ces données, pourtant précieuses, ni pour proposer une segmentation, ni en tant que modérateur/accélérateur des liens qualité perçue-satisfaction, qualité perçue-relation ou qualité perçue-intentions. *Idem* pour les liens unissant la qualité perçue à chacune de ses dimensions.

Nous envisageons d'utiliser ces données dans des recherches ultérieures qui feraient intervenir les motivations individuelles (expériences recherchées).

En utilisant les données concernant le comportement d'achat (contexte des visites en magasin de marque), nous pourrions identifier des canaux en concurrence sur le marché lors d'un besoin de consommation précis : confronté à un besoin de consommation d'une marque, le consommateur recherche une expérience d'achat et veut choisir un canal susceptible de répondre à ce besoin. Nous pourrions tenter de procéder à une analyse typologique permettant de regrouper les individus autour de quelques ensembles « types ». Il s'agirait de fixer un scénario (contexte d'achat, motivation expérientielle), d'identifier, pour cet usage, l'ensemble de considérations des différents canaux dont dispose le consommateur par citation directe ou par la méthode de reconnaissance.

- Les perspectives qu'ouvre notre recherche

Notre recherche et ses apports ouvrent des perspectives. Côté distribution, l'échelle pourrait être utilisée par les enseignes souhaitant évaluer la qualité de l'expérience dans leurs points de vente. Nous n'avons pas testé les impacts sur la relation à l'enseigne (excepté les intentions de retour en magasin) : est-ce que la qualité perçue affecte l'attachement et la fidélité à l'enseigne ? L'attitude à son égard ?

Côté marque, cette grille pourrait être un outil à disposition des managers pour mesurer la capacité de ses distributeurs à faire vivre, dans leurs points de vente, une expérience qualitative de la marque.

Les perspectives principales ouvertes portent sur l'authenticité et concernent la recherche sur le consommateur, le point de vente « physique » et l'expérience.

Notre recherche montre le rôle clé de l'authenticité dans l'expérience en magasin. Il semble que la notion d'authenticité se substitue à l'expérientiel « extraordinaire ». Cette quête d'authenticité y compris dans l'expérience en magasin, correspond à une soif de sens. L'authenticité de l'expérience d'achat et de magasinage s'inscrit dans le prolongement des recherches sur la quête de sens dans l'expérience de consommation. Dans une interview parue en 2019, Michel soulignait que cette quête de sens du consommateur « *va prendre le pas sur le marketing expérientiel et hédonique* ». Le marketing expérientiel issu de la post-modernité laisserait place au sens. En magasin, la quête de sens peut passer par les valeurs et se concrétiser notamment par la recherche d'éthique (formes de commerce « éthiques » ou points de vente correspondant aux valeurs de l'individu : magasin de centre-ville, petits producteurs, produits locaux, etc.) mais également par la recherche d'authenticité. Dans l'expérience en magasin, l'authentique, le « vrai » prend le pas sur la théâtralisation. Le vrai correspond à une conformité mais également à un moment d'interaction véritable dont le partage est au centre. Les consommateurs n'attendent peut-être plus qu'on les entraîne dans un univers divertissant et extraordinaire. Ils attendent un vrai moment de partage, au cœur de la marque, en face d'un individu qui les connaît et les reconnaît.

Enfin, la recherche ouvre vers des perspectives liées au plaisir du consommateur. Nous souhaitons diriger nos recherches dans ce sens et tenter d'en déterminer les facteurs, notamment en ré-utilisant les entretiens exploratoires menés auprès des consommateurs. Nous voulons appréhender le bien-être du consommateur, en lien avec la qualité de l'expérience en magasin, avec l'authenticité et en définir le rôle dans la relation à la marque.

CONCLUSION GENERALE

Les magasins de marque visent autant à vendre qu'à faire parler et rêver les consommateurs, influenceurs et journalistes. Ponctuelle ou permanente, l'expérience de marque dans ces points de vente permet de véritablement refléter la marque, de nourrir l'histoire marque-consommateur grâce à une rencontre incarnée, véhiculée et amplifiée par les réseaux sociaux et les actions de relation presse. L'attachement (voire l'« *amour* » ou la « *désirabilité* »), la notoriété et l'image, figurent en tête des objectifs des fabricants qui se lancent dans l'ouverture de points de vente. Ces éléments sont cependant souvent déjà présents en amont de cette stratégie, constituant même un gage de réussite. Le leadership des marques, leur notoriété, leur image positive, associés à une communauté transgénérationnelle de fans, sont des atouts majeurs permettant de légitimer ce déploiement et d'en faire un succès. La question de la moindre dépendance vis-à-vis des circuits de distribution classique apparaît également à l'arrière-plan de cette stratégie *retail*.

Du point de vue méthodologique, nous avons structuré notre travail autour :

- d'une étude documentaire exploratoire décrivant l'évolution des magasins de marque et son ampleur (étude sectorielle) ainsi que d'une étude du discours managérial (par une revue de presse) pour en cerner les premiers enjeux ;
- d'une étude exploratoire analysant les avis clients exprimés sur Internet à la suite d'une expérience d'achat de la marque LEGO dans l'ensemble des contextes expérientiels disponibles (magasin LEGO et points de vente des distributeurs de la marque) ;
- d'une revue de littérature (marketing expérientiel, les concepts de valeur, de qualité, de service) mise en perspective au regard du *retail* de marque ;
- d'une étude qualitative auprès de responsables marketing ayant ouvert des magasins de marque ;
- d'une étude qualitative auprès de consommateurs ;
- d'une modélisation et la proposition d'hypothèses de recherche ainsi que d'une échelle de mesure de la qualité globale de l'expérience de marque en magasin ;
- d'une étude quantitative (validation de l'échelle, test des hypothèses, présentation des résultats et analyse).

Les apports de notre recherche sont variés. Les principaux résultats issus de nos analyses sont :

- la qualité perçue de l'expérience de marque (globale mais aussi chaque dimension) et la satisfaction sont meilleures dans ses propres magasins que dans ceux de ses distributeurs ;
- dans les deux types de contextes expérientiels, la qualité perçue a des effets sur la satisfaction, l'attachement, les intentions de récit et de retour en magasin ;
- seule la qualité de l'expérience de marque dans ses propres magasins a des effets sur les intentions de fidélité et l'attitude ;
- en magasin de marque, les facteurs primordiaux de la qualité influencent également la satisfaction, les variables relationnelles et les intentions comportementales. Ce sont les sous-dimensions de la *Perception d'Authenticité* : qualité du contact, sentiment de reconnaissance. Le sentiment de plaisir joue par ailleurs fortement.

Ces enseignements peuvent permettre aux responsables marketing de répondre toujours mieux à la pluralité des attentes expérientielles des consommateurs et de créer de la valeur pour ces derniers mais également pour l'entreprise.

Tout d'abord, ils permettent de confirmer l'efficacité de cette stratégie de distribution en termes de valeur pour les individus (supériorité du canal direct physique sur les réseaux de distribution multimarques en termes de satisfaction et de qualité de l'expérience de marque, toutes dimensions confondues) mais également pour l'entreprise en termes de relation consommateur (liens entre les variables de l'histoire marque-consommateur et la qualité et ses dimensions, ce qui est partiellement le cas dans les points de vente multimarques).

Nos conclusions permettent aux responsables de marque d'identifier quels leviers actionner pour nouer la relation et spécifiquement pour bouger les curseurs de l'attitude, de la fidélité, de l'attachement. Ils ouvrent des perspectives démontrant comment tirer parti du bouche-à-oreille, en suscitant l'engagement de leurs clients à partager des récits positifs, voire à recommander. La qualité du contact, les sentiments de reconnaissance et de plaisir sont les facteurs déterminants pour ces objectifs. Le personnel en magasin en est le pivot.

Nos préconisations donnent des pistes d'actions concrètes en magasins de marque (*flagships* ou réseau de magasins de marques plus « standards ») mais également des pistes pour les marques ne pouvant pas se permettre de déployer une telle stratégie. En termes de management de l'expérience, cela passe par l'expression du contenu de marque, le *storytelling*, l'immersion dans l'univers de la marque, le plaisir, le personnel dédié, une offre exclusive différenciante et personnalisée (personnalisation produits ou personnalisation par le service, l'expérience, optimisation du *client telling*). Le vendeur est le pivot central pour activer chacun des leviers. Cela pousse à s'interroger sur la digitalisation du point de vente ou le e-commerce, sur les fonctions attribuées à chaque canal et sur une complémentarité possible dont l'articulation pourrait se faire en fonction des objectifs poursuivis par les marques.

La question est alors de savoir comment les orchestrer entre les magasins de marque et le reste de la distribution. Belvaux et Notebaert (2018) posent cette question de la spécialisation des canaux sous l'angle du digital/physique. On peut penser cette question sous l'angle de l'authenticité-marque, autrement dit sous l'angle de l'appartenance du lieu de vente à la marque ou à un distributeur et varier les fonctions et les objectifs assignés. Dans cette réflexion, les magasins de marque doivent être considérés comme des lieux vecteurs d'image et de relation. Ils vont attirer le consommateur pour l'expérience singulière et authentique qui y est proposée et qui permet de nouer la relation à double titre. D'abord, parce que, dans ses propres murs, la marque est en mesure de capter et d'utiliser les données clients. Ensuite, parce que la qualité de l'expérience de marque qui y est proposée entraîne des répercussions positives sur la satisfaction, la relation, l'attitude et les intentions comportementales de fidélité, d'engagement. La partie fonctionnelle et transactionnelle de l'expérience peut se dérouler dans le reste de la distribution ; ce n'est, en revanche, pas le cas de l'aspect relationnel. L'important pour la marque est de « garder le contact » et d'attirer régulièrement dans ses murs pour nourrir le lien dans un cercle vertueux intégrant relation et transactionnel. Penser la faisabilité d'un *CRM cross-canal* permettra à la marque de concilier ses objectifs financiers à court-terme avec le déploiement d'une telle politique impliquant d'attribuer des objectifs relationnels à ses magasins.

Enfin, nos résultats démontrent que l'authenticité de l'expérience de marque est essentielle pour la qualité, pour la satisfaction et pour la relation et ce, dans ses deux acceptions : l'authenticité de conformité que nous venons d'évoquer mais également l'authenticité définie comme un moment de véritable interaction (rôle de la qualité du contact et du sentiment de

reconnaissance). Nos préconisations aideront les responsables marketing à cultiver cette authenticité dans leurs propres magasins et leur donneront des pistes pour tenter de l'implémenter chez leurs distributeurs. Car l'authenticité semble être au centre des préoccupations des consommateurs. Après le réenchâtement, propre au marketing expérientiel et hédonique issu de la post-modernité, la théâtralisation du magasin, l'extraordinaire, le divertissement, l'authenticité est-elle devenue un marqueur de l'expérience en point de vente ? Dans « Le Sacre de l'authenticité », Lipovetsky (2021) décrit la manière dont « *cet idéal est parvenu au zénith de son rayonnement social* » en touchant la consommation courante. « *Plus aucun secteur n'échappe au fétichisme de l'authentique. Partout nous voulons du sens, du vrai, de la transparence, du naturel, de la sincérité, de la fidélité à soi-même* » (Lipovetsky, 2021). Cette soif n'épargne pas la sphère de la consommation et la recherche en gestion. Du sens, du vrai, de la sincérité, de la fidélité, du labellisé, y compris dans l'expérience de marque vécue sur le lieu de vente. Cette quête conduit le consommateur à rechercher le contact humain dans son expérience de consommation et cela commence par l'expérience en magasin.

Le magasin de marque est donc tout autant un vecteur de communication et de relation qu'un lieu de création de bénéfices immatériels pour le consommateur. Déployé par la marque dans le cadre d'une réflexion plus large sur la spécialisation de ses canaux de distribution et sur une politique relationnelle *cross-canal*, il peut être source de création de valeur pour l'entreprise. Concevoir le magasin de marque comme un lieu de création de valeur pour l'entreprise (par la construction et la consolidation de la relation) et pour le consommateur (par exemple en nourrissant son besoin de contact humain et de reconnaissance, en répondant à sa quête d'authenticité, en lui donnant du plaisir) revient à remplacer la vente de biens par une prestation de service (Moati, 2011), par une offre d'expérience (l'expérience comme nouvelle catégorie d'offre, Filser, 2002). La compétence, le capital relationnel sont les piliers de ce modèle immatériel. La perspective est positive parce que cette évolution est créatrice d'emplois en magasin. Ensuite, imaginer que « *la valeur se crée non dans la transformation physique de la matière, mais dans la transformation de l'état du client bénéficiaire* » (Moati, 2011) constitue une seconde perspective positive dans un monde fini où la matière et l'énergie nécessaire pour la transformer sont limitées. LEROY MERLIN s'est lancé dans la formation en vendant des cours de bricolage. DECATHLON s'est lancé dans la location, de la tente aux vélos en passant par les appareils de musculation. Des offres adaptées aux profils des consommateurs, par exemple, la location d'équipement pour la montagne été comme hiver. Il s'agit de prestation de

service et non plus de vente de biens - la captation des données clients constituant évidemment un enjeu majeur, la génération de revenus récurrents par l'abonnement en étant un autre.

Le magasin de marque est un autre exemple de mise en place de modèle serviciel. C'est aussi un moyen efficace de contourner une distribution qui s'interpose à l'interaction directe avec les clients. Plus qu'un outil au service de la communication, ces évolutions des marques industrielles vers l'aval pourraient davantage refléter une volonté de s'engager vers la production de bénéfices immatériels, service et/ou expérience : par exemple, former et assister le client dans l'usage des produits, l'entretien, proposer des moments de partage autour de la marque, etc. La transaction n'est pas absente de ces « musées » qui véhiculent de l'image et tissent la relation : on peut la déplacer de la vente de marchandise vers la prestation de bénéfices immatériels. Dans la perspective d'une économie plus durable, où la consommation d'usages se substituerait à la consommation de biens, le magasin de marque pourrait ainsi être une opportunité de développement sous l'angle du serviciel. Les magasins de marque ont donc toute leur place et leur utilité dans un monde où la consommation devra se ralentir, où les produits devront durer et où l'individu aura davantage besoin de services (après-vente, entretien...) que d'accumulation de biens. Ces éléments convergent vers le développement du magasin de marque dans un cercle vertueux : les besoins de reconnaissance et d'authenticité (qui sont, d'après notre recherche, les facteurs clés de la qualité de l'expérience, de la satisfaction et de la relation) et la dimension servicielle. Le besoin de reconnaissance doit s'établir dans une relation authentique. L'individu a besoin qu'aux produits de consommation jetables se substituent des objets pérennes, entretenus par du personnel, plutôt que jetés et remplacés. Service, reconnaissance et authenticité dans une économie fondée sur l'usage et non sur des biens jetables : ces trois dimensions sont intuitivement compatibles (cela doit être à confirmer par des recherches futures). Pour aller plus loin, peut-on dire que ces trois dimensions s'alimentent entre elles ? La prestation de service alimente-t-elle le sentiment de reconnaissance ? Peut-on parler de reconnaissance au long cours de la personne à travers un bien qui a été vendu quinze ans auparavant et qui est entretenu par la même personne, dans la même boutique ?

La recherche montre que le magasin de marque est un lieu d'image et de relation. La qualité de l'expérience de marque dans ces points de vente améliore la satisfaction et a des effets positifs sur la relation, l'attitude et les intentions comportementales. Le magasin de marque a donc bien un rôle à jouer dans la stratégie de marque. Pour autant, la marque a d'autres leviers pour ça.

La prise en compte d'un monde fini, de ressources limitées nous amènera peut-être vers une « économie d'usage », nous fera passer d'une consommation de biens à des utilisations au long court. Les entreprises, pour continuer d'exister, devront trouver leur raison d'être et de quoi générer des revenus : quelle valeur créer pour les individus pour en créer pour l'entreprise ? Pour les marques, le magasin pourrait alors devenir central. Cette perspective fera passer le magasin de marque du statut de levier à un rôle plus central. De moins en moins de biens à produire et à vendre mais des magasins qui délivreront et factureront des bénéfices immatériels. Cela vaut pour une partie des biens, ceux amenés à être pérennes. Pour les biens qui resteront jetables (moutarde, etc.) : le magasin resterait un outil, tel qu'il existe aujourd'hui. L'entretien de ces biens durables pourrait être fait en boutique de marque. L'objectif du magasin de marque changerait alors : il deviendrait le lieu permettant la durabilité des produits.

BIBLIOGRAPHIE

-A-

- Aaker, D. A. (1994). Building a brand : The Saturn story. *California Management Review*, 36(2), 114-133.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- Aaker, D. A., & Leadership, J. E. B. (2000). The Next Level of the Brand Revolution. *The Free Press, New York, 351p.* Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Aaker, D. (2018). Creating signature stories : Strategic messaging that persuades, energizes and inspires. Morgan James Publishing.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Aaker, J. L. (1999). The malleable self : The role of self-expression in persuasion. *Journal of marketing research*, 36(1), 45-57.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer research*, 31(1), 1-16.
- Abbes, I., Danguir, S., & Barth, I. (2011, January). Le contenu de l'expérience vécue par le consommateur à l'intérieur du lieu de vente : proposition d'une échelle de mesure. In *10th international Marketing Trends Conference* (pp. 1-20).
- Abbes, I., Zine-Danguir, S., & Barth, I. (2011). Les techniques de gestion de l'expérience de magasinage et ses conséquences : analyse du rôle central du contenu de l'expérience vécue par le consommateur à l'intérieur du lieu de vente. *24ème congrès de l'Association Française du Marketing (AFM)*.
- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption : an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour : An International Research Review*, 1(1), 50-66.
- Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of consumer research*, 31(1), 87-101.).

- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands : Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business research*, 61(10), 1062-1075.
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). Brand passion : Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909.
- Albert, N., Valette-Florence, P., & Valette, P. (2007). Le sentiment d'amour pour une marque : dimensions dans un contexte français. *Congrès international de l'Association Française du Marketing, Aix-les-Bains*.
- Albert, N., Valette-Florence, P., & Valette, P. (2007). Peut-on parler d'amour pour une marque ? *Congrès de l'Association Française du Marketing, Aix-Les-Bains*.
- Alexander, M. W. (2010). Customer delight : A review. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14(1), 39.
- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community : Evidence from European car clubs. *Journal of marketing*, 69(3), 19-34.
- Allard, T., Babin, B. J., & Chebat, J. C. (2009). When income matters : Customers evaluation of shopping malls' hedonic and utilitarian orientations. *Journal of retailing and Consumer Services*, 16(1), 40-49.
- Alpert, J. I., & Alpert, M. I. (1990). Music influences on mood and purchase intentions. *Psychology & Marketing*, 7(2), 109-133.
- Amine, A., & Cadenat, S. (1995). Comment les consommateurs évaluent-ils le choix proposé en magasin ? *Revue française du marketing*, (152), 59-68.
- Amine, A., & Cadenat, S. (2000). L'efficacité de l'assortiment du distributeur à travers la perception du choix par les consommateurs. *Etudes et Recherches sur la Distribution*, 29-44.
- Amine, A., & Sitz, L. (2007). Emergence et structuration des communautés de marque en ligne. *Décisions marketing*, 63-75.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of marketing*, 68(4), 172-185.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1995). Capturing the value of supplementary services. *Harvard Business Review*, 73(1), 75-83.
- Andreani, J. C., & Conchon, F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing. *Actes du 4e Congrès international sur les tendances du marketing en Europe*, 21-22.

- Antébliau, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 28(3), 84-113.
- Ariely, D. (2000). Controlling the information flow : Effects on consumers' decision making and preferences. *Journal of consumer research*, 27(2), 233-248.
- Ariely, D. (2016). *Payoff : The hidden logic that shapes our motivations*. Simon and Schuster.
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of retailing*, 79(2), 77-95.
- Arnold, S. J., Oum, T. H., & Tigert, D. J. (1983). Determinant attributes in retail patronage : seasonal, temporal, regional, and international comparisons. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 149-157.
- Arnould, E. J. (2007). Should consumer citizens escape the market ? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 96-111.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River magic : Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of consumer Research*, 20(1), 24-45.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT) : Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Arnould, E. J., Price, L., & Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers*. McGraw-Hill/Irwin.
- Arnould, E., & Thompson, C. (2007). Consumer culture theory (and we really mean theoretics). In *Consumer culture theory*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ataman, M. B., Mela, C. F., & Van Heerde, H. J. (2008). Building brands. *Marketing Science*, 27(6), 1036-1054.
- Aubert-Gamet, V. (1996). *Le design d'environnement commercial dans les services : appropriation et détournement par le client* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Aubert-Gamet, V., & Cova, B. (1999). Servicescapes : From modern non-places to postmodern common places. *Journal of Business Research*, 44(1), 37-45.
- Aurier, P. (1991). Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 6(1), 85-106.
- Aurier, P., & Couderc, J. P. (2000). Politique de produit, image de marque et création de valeur.
- Aurier, P., Evrard, Y., & N'goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(3), 1-20.
- Avery, J., Fournier, S., & Wittenbraker, J. (2014). Unlock the mysteries of your customer relationships. *Harvard Business Review*, 92(7), 72-81.

Aynès, L., Brenner, C., Cartwright, J., Pol-Droit, R., & Raynouard, A. (2013). *L'authenticité : droit, histoire, philosophie* (Doctoral dissertation, Université Paris-Dauphine).

-B-

- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun : measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.
- Badot, O. (2005). L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire (1). *Revue française du marketing*, (203), 97.
- Badot, O., & Dupuis, M. (2001). Le réenchâtement de la distribution. *Les Echos, L'Art du Management*, 7, 2-3.
- Badot, O., Camus, S., & Poulain, M. (2010). *Mesure des influences de la spiritualité d'une expérience de consommation. Le cas des magasins Nature et Découvertes et des magasins monastiques* (No. hal-01706835).
- Badot, O., Cova, B., & Marseille, E. (2009). *Néo-marketing : Reloaded*. EMS Editions.
- Badot, O., & Filser, M. (2013). Re-enchantment of retailing : Toward utopian islands. In *Consuming experience* (pp. 175-190). Routledge.
- Badrinarayanan, V., & Becerra, E. P. (2019). Antecedents and consequences of shoppers' attitude toward branded store-within-stores : An exploratory framework. *Journal of Business Research*, 105, 189-200.
- Badrinarayanan, V., & Becerra, E. P. (2019). Shoppers' attachment with retail stores : Antecedents and impact on patronage intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 371-378.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of marketing*, 66(2), 120-141.
- Baldinger, A. L. (1996). Integrated communication and measurement : the case for multiple measures. *Integrated Communications : Synergy of Persuasive Voices*, 271-283.
- Baldinger, A. L., & Rubinson, J. (1996). Brand loyalty : the link between attitude and behavior. *Journal of advertising research*, 36(6), 22-35.
- Ball, A. D., & Tasaki, L. H. (1992). The role and measurement of attachment in consumer behavior. *Journal of consumer psychology*, 1(2), 155-172.
- Barthes, R. (2015). *L'aventure sémiologique*. Média Diffusion.

- Barwise, P., & Meehan, S. (1999). De l'importance de la perception de valeur par le client. *L'Art du Marketing, Les Echos*, 16-17, 21-25
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of marketing*, 76(2), 1-16.
- Baudrillard, J. (1968). *Le Système des objets : la consommation des signes. Paris : Editions Gallimard.*
- Baudrillard, J. (1970). *La société de consommation (The Consumer society). Denoel, Paris.*
- Bauhain Roux D., Lacoeyllhe J. (1999) - Politiques de design et strategie de positionnement des enseignes de distribution, *Decisions Marketing*, 17, p.17 -27.
- Baumol, W. J., & Ide, E. A. (1956). Variety in retailing. *Management Science*, 3(1), 93-101.
- Bayle-Tourtoulou, A. S., & Dietsch, M. (2002). Indicateur de valeur de marque et variables d'offre Analyse empirique sur données de panel de magasins. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(3), 7-20.
- Belk, R. W. (1974). An exploratory assessment of situational effects in buyer behavior. *Journal of marketing research*, 11(2), 156-163.
- Belk, R. W. (1974). Application and analysis of the behavioral differential inventory for assessing situational effects in buyer behavior. *ACR North American Advances.*
- Belk, R. W. (1975). Situational variables and consumer behavior. *Journal of Consumer research*, 2(3), 157-164.
- Belk, R. W. (1975). The objective situation as a determinant of consumer behavior. *ACR North American Advances.*
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Belk, R. W. (1990). The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past. *ACR North American Advances.*
- Bell, D., Gallino, S., Moreno, A., Yoder, J., & Ueda, D. (2018). *The store is dead-long live the store.* MIT Sloan Management Review.
- Belvaux, B., & Notebaert, J. F. (2018). *Crosscanal et Omnicanal-2e éd. : La digitalisation de la relation client.* Dunod.
- Benavent, C., & Evrard, Y. (2002). Extension du domaine de l'expérience. *Décisions marketing*, 7-11.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior : An inventory of scientific findings.*
- Berger-Remy, F., Michel, G. (2014), Sur les traces du brand champion, cet inconnu, *30ème Congrès de l'Association Française du Marketing (AFM)*, Montpellier, mai.

- Berger-Remy, F., & Michel, G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 30(2), 30-57.
- Bertaux, D., & de Singly, F. (2005). *Le récit de vie : "l'enquête et ses méthodes"*. A. Colin.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of consumer research*, 25(3), 187-217.
- Beverland, M. B., Lindgreen, A., & Vink, M. W. (2008). Projecting authenticity through advertising : Consumer judgments of advertisers' claims. *Journal of advertising*, 37(1), 5-15.
- Beverland, M., & Luxton, S. (2005). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling : How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. *Journal of Advertising*, 34(4), 103-116.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes : The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56(2), 57-71.
- Blackston, M. (1992). Observations : Building a brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of advertising research*, 32(3), 79-83.
- Bloch, P. H., & Richins, M. L. (1983). A theoretical model for the study of product importance perceptions. *Journal of marketing*, 47(3), 69-81.
- Bloch, P. H., & Richins, M. L. (1983). Shopping without purchase : An investigation of consumer browsing behavior. *ACR North American Advances*.
- Bloch, P. H., Ridgway, N. M., & Nelson, J. E. (1991). Leisure and the shopping mall. *ACR North American Advances*.
- Bloch, P. H., Ridgway, N. M., & Sherrell, D. L. (1989). Extending the concept of shopping : An investigation of browsing activity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), 13-21.
- Bloch, P., Hababou, R., & Xardel, D. (1986). *Service compris : les clients heureux font les entreprises gagnantes*. L'Expansion : Hachette.
- Bobichon, G. (1988). *Conquérir et fidéliser vos clientèles : 7 méthodes pour gagner plus rapidement en période difficile* (Vol. 15). Editions d'Organisation.
- Bobrie, F. (2018). Les représentations visuelles des biens et des services par leurs marquages : les fondements sémiotiques d'un langage des marques. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 33(3), 147-169.
- Bollon, P. (2008). Le « storytelling », ou l'art du mensonge ? *Le Nouveau Magazine Littéraire*, (1), 24-25.

- Bone, P. F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. *Journal of business research*, 32(3), 213-223.
- Bonet, D., & Paché, G. (2004). Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens. *Revue française du marketing*, (198).
- Bonnain-Dulon, R., & Brochot, A. (2004). De l'authenticité des produits alimentaires. *Ruralia. Sciences sociales et mondes ruraux contemporains*, (14).
- Bonnemaizon, A., Debenedetti, A., & Mérigot, P. (2016). La participation du client au sein d'un environnement commercial : exploration des dispositifs et de l'initiative client dans un lieu attachant. *Décisions Marketing*, (2), 91-107.
- Bonnin, G. (2002). Magasin et expérience de magasinage : le rôle de l'appropriation. *Décisions Marketing*, 65-75.
- Bonnin, G. (2006). Physical environment and service experience : An appropriation-based model. *Journal of services research*, 6.
- Bonnin, G., & Goudey, A. (2012). L'ERGONOMIE Une composante marginalisée du design d'espace de vente ? *Décisions Marketing*, (65), 21.
- Borghini, S., Diamond, N., Kozinets, R. V., McGrath, M. A., Muñoz Jr, A. M., & Sherry Jr, J. F. (2009). Why are themed brandstores so powerful ? Retail brand ideology at American Girl Place. *Journal of Retailing*, 85(3), 363-375.
- Bouchet, P. (2004). L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasinier. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(2), 1-19.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*. Minuit.
- Bourgeon, D., & Filser, M. (1995). Les apports du modèle de recherches d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel Une exploration conceptuelle et méthodologique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 10(4), 5-25.
- Bowlby, J. (1979). On knowing what you are not supposed to know and feeling what you are not supposed to feel. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 24(5), 403-408.
- Bowlby, J. (1979). Psychoanalysis as art and science. *International Review of Psycho-Analysis*, 6, 3-14.
- Bowlby, J. (1979). The bowlby-ainsworth attachment theory. *Behavioral and Brain Sciences*, 2(4), 637-638.
- Bowlby, J. (1980). Attachment and loss : Volume III : Loss, sadness and depression. In *Attachment and Loss : Volume III : Loss, Sadness and Depression* (pp. 1-462). London : The Hogarth press and the institute of psycho-analysis.

- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience : what is it ? How is it measured ? Does it affect loyalty ? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.
- Bromberger, C. (Ed.). (1998). *Passions ordinaires : du match de football au concours de dictée*. Bayard (USA).
- Broniarczyk, S. M., Hoyer, W. D., & McAlister, L. (1998). Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category : The impact of item reduction. *Journal of marketing research*, 35(2), 166-176.
- Brown, S. W., Webster, F. E., Steenkamp, J. B. E., Wilkie, W. L., Sheth, J. N., Sisodia, R. S. & Staelin, R. (2005). Marketing renaissance : Opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), 1-25.
- Bruner, E. M. (1994). Abraham Lincoln as authentic reproduction : A critique of postmodernism. *American anthropologist*, 96(2), 397-415.
- Butori, R. (2010). Pour une meilleure utilisation du traitement de faveur : une approche individuelle. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(1), 33-57.
- Buzzell, R. D., Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles : Linking strategy to performance*. Simon and Schuster.

-C-

- Camelis, C., & Llosa, S. (2011). Intégrer l'expérience dans la gestion de l'image de la marque de service. *Décisions marketing*, 61, 11.
- Camelis, C., Dano, F., Goudarzi, K., Hamon, V., & Llosa, S. (2013). Les rôles des 'co-clients' et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 28(1), 46-69.
- Campbell, A. J. (1997). What affects expectations of mutuality in business relationships ? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 1-11.
- Camus, S. (2002). Les mondes authentiques et les stratégies d'authentification : analyse duale consommateurs/distributeurs. *Décisions marketing*, 37-45.
- Camus, S. (2004). Créer de l'authenticité au sein des points de vente. In *17ème Colloque Etienne Thil, La Rochelle, France, CD-Rom*.
- Camus, S. (2004). L'authenticité marchande perçue et la persuasion de la communication par l'authentification. Une application au domaine alimentaire. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), 119.

- Camus, S. (2004). Proposition d'échelle de mesure de l'authenticité perçue d'un produit alimentaire. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(4), 39-63.
- Camus, S. (2010). L'authenticité d'un site touristique, ses antécédents et ses influences sur le touriste. *Gestion 2000*, 27(1).
- Camus, S. (2011). Authenticité des marques. *Publications du musée des Confluences*, 8(1), 67-74.
- Capelli, S., & Helme-Guizon, A. (2008). Le tempérament : mesure et impact sur les comportements d'achat. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(1), 1-20.
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing management*, 3(3), 8.
- Carlzon, J. (1986). La pyramide inversée. *InterBditions 0 -Paris-1984*.
- Carlzon, J., & Müller, M. (1986). *Renversons la pyramide ! [pour une nouvelle répartition des rôles de l'entreprise]*. InterEd.
- Carlzon, J., & Peters, T. (1987). Moments of truth. Cambridge, MA : Ballinger.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing letters*, 17(2), 79-89.
- Carù, A., & Cova, B. (2002). Retour sur le concept d'expérience : pour une vue moins idéologique du concept. In *Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne* (pp. 154-172).
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 18(2), 47-65.
- Carù, A., & Cova, B. (2006). Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ? *Décisions marketing*, 43-52.
- Carù, A., & Cova, B. (2015). Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion*, 41(253), 353-367.
- Celsi, R. L., Rose, R. L., & Leigh, T. W. (1993). An exploration of high-risk leisure consumption through skydiving. *Journal of consumer research*, 20(1), 1-23.
- Chang, P. L., & Chieng, M. H. (2006). Building consumer-brand relationship : A cross-cultural experiential view. *Psychology & Marketing*, 23(11), 927-959.
- Changeur, S. (1998). Le territoire de marque : définition et conceptualisation. In *Marketing, stratégie et organisation*.

- Changeur, S., & Chandon, J. L. (1996). Product-Territory : A Study of Brand Cognitive Boundaries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), 294-294.
- Changeur, S., & Dano, F. (1998). Les associations valorisées par les consommateurs : une approche perceptuelle du capital-marque, papier de recherche n 514. *CEROG, IAE d'Aix en Provence*.
- Chaudhuri, A. (1995). Brand equity or double jeopardy ? *Journal of product & brand management*.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance : the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Chell, E. (1998). Critical incident technique.
- Chernev, A. (2003). When more is less and less is more : The role of ideal point availability and assortment in consumer choice. *Journal of consumer Research*, 30(2), 170-183.
- Chiapello, E., & Boltanski, L. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme* (No. Hal-00680085).
- Cliquet, G. (1992). *Management stratégique des points de vente*. Dalloz-Sirey.
- Cova, B. (2006). Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de my nutella The Community. *Décisions Marketing*, 53-62.
- Cova, B., & Cova, V. (2001). Tribal aspects of postmodern consumption research : the case of French in-line roller skaters. *Journal of Consumer Behaviour : An International Research Review*, 1(1), 67-76.
- Cova, B., & Cova, V. (2009). Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 24(3), 81-100.
- Cova, B., & Deruelle, V. (2010). A la recherche du plaisir dans les études consommateurs : le cas des Orange Labs. *Management Avenir*, (1), 14-30.
- Cova, B., & Roncaglio, M. (1999). Repérer et soutenir des tribus de consommateurs ? *Décisions Marketing*, 7-15.
- Cova, V., & Cova, B. (2002). Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur. *Décisions marketing*, 33-42.
- Cristau, C. (2001). *Définition, mesure et modélisation de l'attachement à une marque avec deux composantes : la dépendance et l'amitié vis-à-vis d'une marque* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Flow and education. *NAMTA journal*, 22(2), 2-35.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Happiness and creativity. *The Futurist*, 31(5), S8.

- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (1992). *Optimal experience : Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge university press.
- Csikszentmihalyi, M., & Halton, E. (1981). *The meaning of things : Domestic symbols and the self*. Cambridge university press.
- Csikszentmihalyi, M., & Rochberg-Halton, E. (1981). *The meaning of things : domestic symbols and the self* Cambridge University Press. *Cambridge, England*.
- Culler, J. (1981). Story and Discourse in the Analysis of Narrative. *The Pursuit of Signs : Semiotics, Literature, Deconstruction*, 169, 169-187.
- Czellar, S., & Denis, J. E. (2002). Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho-cognitive. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(1), 43-55.

-D-

- Dagger, T. S., & Sweeney, J. C. (2007). Service quality attribute weights : how do novice and longer-term customers construct service quality perceptions ? *Journal of service research*, 10(1), 22-42.
- Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Johnson, L. W. (2007). A hierarchical model of health service quality : scale development and investigation of an integrated model. *Journal of service research*, 10(2), 123-142.
- Damasio, A. R. (1994). Descartes' error : Emotion, rationality and the human brain. *New York : Putnam*, 352.
- Damasio, A. R., & Damasio, H. (1994). Cortical systems for retrieval of concrete knowledge : The convergence zone framework. *Large-scale neuronal theories of the brain*, 6174.
- Darden, W. R., Babin, B. J., Griffin, M., & Coulter, R. (1994). Investigation of products liability attitudes and opinions : A consumer perspective. *Journal of consumer affairs*, 28(1), 54-80.
- Daucé, B. (2000). *La diffusion de senteurs d'ambiance dans un lieu commercial : intérêts et tests des effets sur le comportement* (Doctoral dissertation, Université Rennes 1).
- Daucé, B., & Rieunier, S. (2002). Le marketing sensoriel du point de vente. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(4), 45-65.
- Day, G. (1999). Instauration des relations durables. *Les Echos, suplemento L'Art du Marketing*, 3, 66-70.

- De Lassus, C., & Mercanti-Guérin, M. (2019). Défendre le positionnement luxe d'une marque grâce à son champion de marque : le rôle clé du directeur artistique sur Instagram, *Colloque Etienne Thil*. Lille, octobre
- Debord, G. (1967). La société du spectacle [The society of the spectacle]. *Gallimard, Paris*.
- Degon, R. (2000). La marque relationnelle. *Revue française du marketing*, (176), 63-72.
- Deighton, J. (1992). The consumption of performance. *Journal of consumer research*, 19(3), 362-372.
- Delaney, C. (2005). The spirituality scale : Development and psychometric testing of a holistic instrument to assess the human spiritual dimension. *Journal of Holistic Nursing*, 23(2), 145-167.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of marketing*.
- Denning, S. (2011). *The secret language of leadership : How leaders inspire action through narrative* (Vol. 40). John Wiley & Sons.
- Derbaix, C. et Filser M (2011) L'affectif dans les comportements d'achat et de consommation. *Paris : Economica*.
- Desmet, P. M. (2012). Faces of product pleasure : 25 positive emotions in human-product interactions. *International Journal of Design*, 6(2).
- Desmet, P. M., Hekkert, P., & Jacobs, J. J. (2000). When a car makes you smile : Development and application of an instrument to measure product emotions. *ACR North American Advances*.
- Dholakia, U. M. (2006). How customer self-determination influences relational marketing outcomes : evidence from longitudinal field studies. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 109-120.
- Diehl, K., & Poynor, C. (2010). Great expectations ?! Assortment size, expectations, and satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 312-322.
- Divard, R., & Robert-Demontrond, P. (1997). La nostalgie : un thème récent dans la recherche marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 12(4), 41-62.
- Dolbec, P. Y., & Chebat, J. C. (2013). The impact of a flagship vs. a brand store on brand attitude, brand attachment and brand equity. *Journal of Retailing*, 89(4), 460-466.
- Donnelly, J. H., Berry, L. L., & Thompson, T. W. (1985). *Marketing financial services : A strategic vision*. Dow Jones-Irwin.

- Donovan, R. J., Rossiter, J. R., Marcolyn, G., & Nesdale, A. (1994). Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of retailing*, 70(3), 283-294.
- Dougherty, D., & Murthy, A. (2009). What service customers really want. *Harvard Business Review*, 87(9), 22.
- Dubois, B., & Duquesne, P. (1996). Conviction Power : A Key Concept for Managing Brands. *International Journal of Research in Marketing*, 3(13), 295.
- Dupuis M. (1988) - Distribution, la nouvelle donne. Editions d'Organisation.
- Dupuis, M., & Le Jean Savreux, D. (2004). Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution. *Revue française du marketing*, (198).
- Durand, S. (2011). *Le storytelling : réenchantez votre communication !* Ed. Dunod.

-E-

- Edvardsson, B., & Roos, I. (2001). Critical incident techniques : Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*.
- Eiglier, P. (1977). Le marketing des entreprises de services.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1981, May). A conceptual approach of the service offering. In *Proceedings of the Xth EAARM Annual Conference, Copenhagen School of Economics and Business Administration, May*.
- Ekman, P. (1982). Methods for measuring facial action. *Handbook of methods in nonverbal behavior research*, 45-90.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1977). Nonverbal behavior. *Communication and social interaction*, 37-46.
- Etude *Millennials et Expérience Client* (Etienne Thil 2019). In *22ème Colloque Etienne Thil, Paris, France*.
- Evrard, Y., & Aurier, P. (1996). Identification and validation of the components of the person-object relationship. *Journal of business research*, 37(2), 127-134.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing*. 3eme Ed., Ed. Dunod
- Ezan, P., & Piris, Y. (2009). Qu'est-ce que je vais bien pouvoir prendre ? Confrontés à un assortiment, les parents et les enfants perçoivent-ils les mêmes choses. In *12e Colloque Etienne Thil, Lille, octobre*

- Falk, P., & Campbell, C. (Eds.). (1997). *The shopping experience* (Vol. 52). Sage.
- Filser, 1992, Distribution, encyclopédie du Management, Paris : Vuibert, 1992, tome 1
- Filser, M. (1994). Le comportement du consommateur, Dalloz.
- Filser, M. (1996). Vers une consommation plus affective ? *Revue française de gestion*, (110), 90-99.
- Filser, M. (2001). Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne. *Décisions Marketing*, 7-16.
- Filser, M. (2002). Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales. *Décisions marketing*, 13-22.
- Filser, M., & Plichon, V. (2004). La valeur du comportement de magasinage. *Revue française de gestion*, (1), 29-43.
- Filser, M., Plichon, V., & Anteblian-Lambrey, B. (2003). La valorisation de l'expérience en magasin : analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue, Actes du 6^e Colloque Etienne Thil, La Rochelle. *Le butinage : proposition d'une échelle de mesure*, 25.
- Filser, M., & Roederer, C. (2016). *Marketing expérientiel : Vers un marketing de la cocréation*. Vuibert.
- Firat, A. F., & Venkatesh, A. (1995). Liberatory postmodernism and the reenchantment of consumption. *Journal of consumer research*, 22(3), 239-267.
- Firat, A. F., Dholakia, N., & Venkatesh, A. (1995). Marketing in a postmodern world. *European journal of marketing*.
- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. *Readings in attitude theory and measurement*.
- Flacandji, M. (2015). *Du souvenir de l'expérience à la relation à l'enseigne : une exploration théorique et méthodologique dans le domaine du commerce de détail* (Doctoral dissertation, Dijon).
- Flacandji, M. (2017). Le souvenir de l'expérience vécue en magasin physique. Les apports de l'analyse de réseaux. *Décisions Marketing*, (4), 71-87.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Floch, J. M. (1989). L'apport de la sémiotique structurale au design d'un hypermarché. *Recherche et Applications en Marketing*, 4(2), 37-59.

- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson III, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer satisfaction and stock prices : High returns, low risk. *Journal of marketing*, 70(1), 3-14.
- Fornerino, M., Helme-Guizon, A., & Gotteland, D. (2008). Expériences cinématographiques en état d'immersion : effets sur la satisfaction. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(3), 95-113.
- Foster, J., & McLelland, M. A. (2015). Retail atmospherics : The impact of a brand dictated theme. *Journal of Retailing and consumer services*, 22, 195-205.
- Fournier, C. (1994). La performance des opérations de marketing direct perçue par les forces de vente : application aux secteurs bancaire et automobile. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 9(3), 3-19.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands : Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373.
- Fournier, S. (1998). Special session summary consumer resistance : societal motivations, consumer manifestations, and implications in the marketing domain. *ACR North American Advances*.
- Fournier, S., & Lee, L. (2008). The seven deadly sins of brand community management. *Marketing Science Institute Special Report*, 08-208.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard business review*, 76(1), 42-51.
- Fukuyama, F., Canal, D. A., & Védrine, H. (1992). La fin de l'histoire et le dernier homme.
- Furrer, O. (1997). Le rôle stratégique des services autour des produits. *Revue française de gestion*, (113), 98-108.

-G-

- Garabau-Moussaoui, I. (2010). La consommation, entre pratiques, échanges et politique. *Sociologies pratiques*, (1), 1-7.
- Gauchet, M. (1992). *Le désenchantement du monde : une histoire politique de la religion*. Gallimard.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience : An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.
- Geyer-Schulz, A., & Meyer-Waarden, L. (2014). Consumer Empowerment : What and Why ? *Customer and Service Systems*, 1(1), 1-17.

- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is quality ? An integrative framework of processes and states. *Journal of marketing*, 76(4), 1-23.
- Gonzalez, C., de Lanauze, G. S., & Siadou-Martin, B. (2017). Expliquer l'attitude à l'égard du point de vente en fonction des revenus : une application au rayon Fruits et Légumes des GMS. In 20ième Colloque Etienne Thil, Lille, octobre.
- Gonzalez, C., de Lanauze, G. S., & Siadou-Martin, B. (2017). Le canal de distribution est-il source de bien-être pour le consommateur ? Une application à l'expérience d'achat de fruits et légumes. *Décisions Marketing*, 87(3), 57-80.
- Gorn, G. J., Goldberg, M. E., & Basu, K. (1993). Mood, awareness, and product evaluation. *Journal of Consumer Psychology*, 2(3), 237-256.
- Goulding, C. (2000). The commodification of the past, postmodern pastiche, and the search for authentic experiences at contemporary heritage attractions. *European Journal of Marketing*.
- Gouteron, J. (2011). L'influence de la confiance dans la maque sur l'attachement à la marque. Le rôle modérateur de variables psychologiques relatives au produit. Application au marché des cosmétiques. *Revue Française du Marketing*, (233).
- Gouteron, J. (2011). L'intégration d'une mesure de l'attachement à la marque dans les études de satisfaction. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), 109-117.
- Green, M. C., & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of publics narratifs. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), 701.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing : An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*.
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management : a management perspective for the age of service competition. *International Journal of service industry management*.
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing : challenges for the organization. *Journal of business research*, 46(3), 327-335.
- Gruca, T. S., & Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash-flow, and shareholder value. *Journal of marketing*, 69(3), 115-130.
- Gummesson, E. (1990). Service design. *The TQM Magazine*.
- Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of service industry management*.

- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., ... & Sriram, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of service research*, 9(2), 139-155.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.
- Gurviez, P. (1998). *Le rôle central de la confiance dans la relation consommateur-marque* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Gurviez, P., & Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(3), 41-61.
- Gurviez, P., & Korchia, M. (2003, May). Proposal for a multidimensional brand trust scale. In *32nd Emac-Conference-Glasgow, Marketing : Responsible and Relevant* (pp. 438-452).

-H-

- Harlow, H. F. (1958). The nature of love. *American psychologist*, 13(12), 673.
- Heilbrunn, B. (1996). A philosophical deconstruction and narratological revisitation of the eschatological metaphor in. *Marketing apocalypse : eschatology, escapology and the illusion of the end*, 2, 111.
- Heilbrunn, B. (2001). *Le/ logo* (No. Hal-02298010).
- Heilbrunn, B. (2003). Modalité et enjeux de la relation consommateur-marque. *Revue française de gestion*, (4), 131-144.
- Heilbrunn, B. (2005). « Espèces d'objets », L'Homme. *Revue française d'anthropologie. Décisions Marketing*, (37), 94.
- Heilbrunn, B. (2005). How Brands Become icons. The principles of cultural branding. *Décisions Marketing*, (37), 91.
- Heilbrunn, B. (2005). Les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? *Décisions Marketing*, (37), 94.
- Heilbrunn, B., & Hetzel, P. (2003). La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes : Ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch... *Décisions marketing*, 19-23.
- Heilbrunn, B., & Lyon, E. M. (2000). La marque : métaphore vive ou métaphore vide ? In *conference Le tendenze del marketing in Europa. Université Ca'Foscari, Venice, November*.

- Heinich, N. (1999). *Art contemporain et fabrication de l'inauthentique* (No. 33, pp. 5-16). Association Terrain.
- Heitz-Spahn, S., & Filser, M. (2014). La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux. *Décisions marketing*, 21-36.
- Helfer, J. P., & Michel, G. (2006). La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès. *Décisions marketing*, 33-41.
- Henderson-King, D., & Mitchell, A. M. (2011). Do materialism, intrinsic aspirations, and meaning in life predict students' meanings of education ? *Social Psychology of Education*, 14(1), 119-134.
- Herpen, E. V., & Pieters, R. (2002). The Influence of Expertise on Preferences For Assortment Variety ; When Less Variety Is Better. *ACR North American Advances*.
- Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion : An accessibility-diagnostics perspective. *Journal of consumer research*, 17(4), 454-462.
- Hetzel, P. (2002). La mise en scène de l'identité d'une marque de luxe sur son lieu de vente : l'approche expérientielle des magasins Ralph Lauren. *Revue Française du marketing*, (187).
- Hirschman, E. C. (1980). Innovativeness, novelty seeking, and consumer creativity. *Journal of consumer research*, 7(3), 283-295.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption : emerging concepts, methods and propositions. *Journal of marketing*, 46(3), 92-101.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1986). Expanding the ontology and methodology of research on the consumption experience. In *Perspectives on methodology in consumer research* (pp. 213-251). Springer, New York, NY.
- Hoch, S. J., & Deighton, J. (1989). Managing what consumers learn from experience. *Journal of marketing*, 53(2), 1-20.
- Hoch, S. J., Bradlow, E. T., & Wansink, B. (1999). The variety of an assortment. *Marketing Science*, 18(4), 527-546.
- Holbrook, M. B. (1986). The role of emotion in the consumption experience : actions and reactions in consumer behavior. *ACR North American Advances*.
- Holbrook, M. B. (1999). Introduction to consumer value. *Consumer value : A framework for analysis and research*, 1-28.
- Holbrook, M. B. (Ed.). (1999). *Consumer value : a framework for analysis and research*. Psychology Press.

- Holbrook, M. B. (2000). The millennial consumer in the texts of our times : Experience and entertainment. *Journal of Macromarketing*, 20(2), 178-192.
- Holbrook, M. B. (2002). Introduction to consumer value. In *Consumer Value* (pp. 17-44). Routledge.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption : Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Hollenbeck, C. R., Peters, C., & Zinkhan, G. M. (2008). Retail spectacles and brand meaning : Insights from a brand museum case study. *Journal of Retailing*, 84(3), 334-353.
- Hollenbeck, C. R., Peters, C., & Zinkhan, G. M. (2008). Retail spectacles and brand meaning : Insights from a brand museum case study. *Journal of Retailing*, 84(3), 334-353.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more ? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of marketing*, 69(2), 84-96.
- Homburg, C., Schwemmler, M., & Kuehnl, C. (2015). New product design : Concept, measurement, and consequences. *Journal of marketing*, 79(3), 41-56.
- Huffman, C., & Kahn, B. E. (1998). Variety for sale : mass customization or mass confusion ? *Journal of retailing*, 74(4), 491-513.
- Huizinga, J. (1938). *Homo Ludens*, trad. Cécile Seresia, 1988.
- Huvé-Nabec, L. (2004). L'extension du circuit de distribution sélectif d'une marque : Quelles répercussions sur l'image de la marque et sur celle de l'enseigne ? *Décisions Marketing*, 49-60.

-I-

- Ind, N. (2007). *Living the brand : How to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page Publishers.
- Ismail, H., & Abdullah, N. A. (2001). Does perception of value create customer satisfaction ? In *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings* (Vol. 6, No. 1, p. 32). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating : Can one desire too much of a good thing ? *Journal of personality and social psychology*, 79(6), 995.

-J-

- Jahn, S., Nierobisch, T., Toporowski, W., & Dannewald, T. (2018). Selling the extraordinary in experiential retail stores. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 412-424.
- Jarboe, G. R., & McDaniel, C. D. (1987). A profile of browsers in regional shopping malls. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(1), 46-53.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88.
- Jongmans, E., & Jolibert, A. (2017). Comment la mesure de la préférence entre produits influence-t-elle le poids estimé de leurs attributs ? *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 32(2), 105-128.
- Julien, A. (2010). Segmenter avec la personnalité : une approche par le MBTI®. *Décisions Marketing*, 43-51.

-K-

- Kahle, L. R., Poulos, B., & Sukhdial, A. (1988). Changes in social values in the United States during the past decade. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 35-41.
- Kahn, B. E., & Wansink, B. (2004). The influence of assortment structure on perceived variety and consumption quantities. *Journal of consumer research*, 30(4), 519-533.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1977). *Intuitive prediction : Biases and corrective procedures*. Decisions and Designs Inc Mclean Va.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Choices, values, and frames. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making : Part I* (pp. 269-278).
- Kaltcheva, V. D., & Weitz, B. A. (2006). When should a retailer create an exciting store environment ? *Journal of marketing*, 70(1), 107-118.
- Kaltcheva, V., & Weitz, B. A. (2006). The moderating influence of motivational orientation on the relationship between shopping environment arousal and behavior. *Journal of Marketing*, 70(1), 107-118.
- Kapferer, J. N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*. Eyrolles.
- Kasperkevic, J. (2013). Why Warby Parker opened a retail store. *Inc. Magazine*.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries : An exploratory study. *Journal of marketing*, 59(2), 71-82.

- Keller, K. L. (2001). *Building customer-based brand equity : A blueprint for creating strong brands* (pp. 3-27). Cambridge, MA : Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. (2019). K. Strategic Brand Management : building, Measuring, and Managing Brand Equity/K. Lane Keller.
- Keller, K. L., Fleck, N., & Fontaine, I. (2009). *Management stratégique de la marque* (Vol. 3ème édition).
- Kim, Y. K. (2002). Consumer value : an application to mall and Internet shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2011). Bridging the gap for destination extreme sports : A model of sports tourism customer experience. *Journal of Marketing Management*, 27(13-14), 1341-1365.
- Klaus, P., Edvardsson, B., & Maklan, S. (2012, May). Developing a typology of customer experience management practice—from preservers to vanguards. In *12th International Research Conference in Service Management, La Londe les Maures, France*.
- Klein, J. F., Falk, T., Esch, F. R., & Gloukhovtsev, A. (2016). Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth : The case of luxury retail. *Journal of Business Research*, 69(12), 5761-5767.
- Kleine, S. S., Kleine III, R. E., & Allen, C. T. (1995). How is a possession “me” or “not me” ? Characterizing types and an antecedent of material possession attachment. *Journal of consumer research*, 22(3), 327-343.
- Knox, S., & Maklan, S. (1998). *Competing on Value : Bridging the gap between brand and Customer Value*. Financial Times Pitman Pub.
- Koebel, M. N., & Ladwein, R. (1999). L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker : Adaptation au contexte français. *Décisions Marketing*, 81-88.
- Köhler, I., & Esch, F. R. (2018). Increasing Brand Experiences and Word of Mouth in Experiential Retailing-A Cross-Cultural Perspective. In *Advances in Advertising Research IX* (pp. 259-272). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of retailing*, 49(4), 48-64.
- Kozinets, R. V. (2001). Utopian enterprise : Articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of consumer research*, 28(1), 67-88.

Kozinets, R. V., Sherry, J. F., DeBerry-Spence, B., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K., & Storm, D. (2002). Themed flagship brand stores in the new millennium : theory, practice, prospects. *Journal of retailing*, 78(1), 17-29.

Kumar, V., & Luo, M. (2006). Linking an individual's brand value to the customer lifetime value : An integrated framework. *Marketing Theory and Applications*, 152.

-L-

Lacœuilhe, J. (1997). Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité. *Revue française du marketing*, (165), 29-42.

Lacoeuilhe, J. (2000). L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 15(4), 61-77.

Ladwein, R., & Kolenc, C. (2006). La construction sociale des motivations : le cas du jeu vidéo en réseau, *Colloque de l'Association Française du Marketing*.

Lallement, J. (2010). L'impact de la pression temporelle sur le traitement des informations. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(4), 45-68.

Lancaster, K. J. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of political economy*, 74(2), 132-157.

Langeard, E., & Eiglier, P. (1987). Servuction : Le marketing des services. *Gebauer, H. Johnson, M. and Enquist, B (2010) "Value Co-creation as a determinant a of success in public transport services. A study of the Swiss federal Railway operators (SBB)". Managing Service Quality*, 20(6), 511-530.

Langeard, E., & Eiglier, P. (1996). Servuction : le marketing des services.

Lanning, M. J. (1998). Delivering Profitable Value, Capstone.

LaSalle, D., & Britton, T. A. (2003). Priceless. *Turning ordinary products into extraordinary experience*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Leenders, M., Smidts, A., & Langeveld, M. (1999). Effects of ambient scent in supermarkets : a field experiment, Conférence EMAC, 28, éd. L. Hildebrandt, D. Annacker et D. Klapper, Berlin, Umbold University.

Leigh, T. W., Peters, C., & Shelton, J. (2006). The consumer quest for authenticity : The multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 481-493.

Leijssen, M. (2010). Les dimensions personnelles de la recherche de sens. *Approche Centree sur la Personne. Pratique et recherche*, 11(1), 46-53.

- Lejeune, M. (1989). Services et produits : de la différence à la complémentarité. Bibliographie commentée. *Revue française du Marketing*, (121), 47-66.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality : an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, 39(6), 846-869.
- Lemoine, J. F. (2002, September). Perception de l'atmosphère du point de vente et réactions comportementales et émotionnelles du consommateur. In *Actes du 5e Colloque Etienne Thil* (pp. 1-20).
- Lemoine, J. F. (2003). Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente. *Revue française du marketing*, 194(4), 83.
- Lemoine, J. F. (2005). L'atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives. *Décisions Marketing*, 79-82.
- Levinas (1982), *Ethique et infini*
- Levy, S. J. (1981). Interpreting consumer mythology : a structural approach to consumer behavior. *Journal of marketing*, 45(3), 49-61.
- Levy, J., & Manceau, D. (1993). La recherche sur la satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche. *Revue française du marketing*, (144), 101-124.
- Lewi, G. (2003). *Les Marques, mythologies du quotidien*. Village Mondial (Pearson Education).
- Lewis, M. (2006). Customer acquisition promotions and customer asset value. *Journal of marketing research*, 43(2), 195-203.
- Lichtlé, M. C., & Plichon, V. (2008). Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(4), 121-141.
- Lichtlé, M. C., & Plichon, V. (2014). Les émotions ressenties dans un point de vente : Proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 29(1), 3-26.
- Lichtlé, M. C., Llosa, S., & Plichon, V. (2002). La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(4), 23-34.
- Lindstrom, M. (2008). *Brand sense : Sensory secrets behind the stuff we buy*. Simon and Schuster.
- Lipovetsky, G. with Sébastien Charles. 2004. *Les Temps hypermodernes*.

- Lipovetsky, G. (2006). *Le bonheur paradoxal : essai sur la société d'hyperconsommation* (Vol. 377). Paris : Gallimard.
- Lipovetsky, G. (2021). *Le sacre de l'authenticité*. Gallimard.
- Llosa, S. (1996). *Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Llosa, S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse. *Décisions marketing*, 81-88
- Llosa, S., & Orsingher, C. (1998). Small histories of memorable satisfaction in services. In *Le management des activités de services : une approche multidisciplinaire* (pp. 410-439).
- Lofman, B. (1991). Elements of experiential consumption : an exploratory study. *ACR North American Advances*.
- Lombart, C. (2004). Le butinage : proposition d'une échelle de mesure. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 19(2), 1-30.
- Lombart, C., & Labbé-Pinlon, B. (2005). Conséquences non transactionnelles du comportement de butinage: modèle théorique et test empirique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 20(1), 21-42.
- Lorenz, K. (1935). Der Kumpan in der Umwelt des Vogels. Der Artgenosse als auslösendes Moment sozialer Verhaltensweisen. *Journal für Ornithologie. Beiblatt. (Leipzig)*.
- Louis, D., & Lombart, C. (2009). Test de la congruence entre la personnalité humaine et la personnalité de l'enseigne fréquentée : une application à trois secteurs d'activité. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 165-176.
- Lovelock, C. H. (1980). Towards a classification of services. *Theoretical developments in marketing*, 72(6), 72-76.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C. H. (1992, June). Cultivating the flower of service : new ways of looking at core and supplementary services. In *Proceedings of the 2nd International Research Seminar in Service Management, La Londe les Maures* (pp. 296-316).
- Lovelock, C. H. (1994). *Product Plus : How Product and Service Equals Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill
- Lynch, J. G., Alba, J. W., & Hutchinson, J. W. (1991). Memory and decision making. *Handbook of consumer behavior*, 1-9.

- Lynch Jr, J. G., & Srull, T. K. (1982). Memory and attentional factors in consumer choice : Concepts and research methods. *Journal of consumer research*, 9(1), 18-37.
- Lyotard, J. F. (1979). *Les problèmes du savoir dans les sociétés industrielles les plus développées*. Conseil des universités.

-M-

- MacCannell, D. (1976). The past and future of 'symbolic interactionism'.
- MacInnis, D. J., & Price, L. L. (1987). The role of imagery in information processing : Review and extensions. *Journal of consumer research*, 13(4), 473-491.
- MacMillan, I. C., & McGrath, R. G. (1997). Discovering new points of differentiation. *Harvard business review*, 75(4), 133-142.
- Maffesoli, M. (1988). Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse. *Paris : Méridiens Klincksieck*.
- Maffesoli, M. (2003). L'art de la dérive. *Sociétés*, (1), 11-15.
- Maffesoli, M. (2007). Considérations épistémologiques sur la fractalité. *Sociétés*, (4), 15-22.
- Magretta, J. (1998). The power of virtual integration : An interview with Dell Computer's Michael Dell.
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience : are we measuring the right things ? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771-772.
- Marteaux, S., & Filser, M. (2006). Comment renouveler la stratégie marketing ? Quand le cinéma peut inspirer les stratèges. *Décisions Marketing*, 81-85.
- Marteaux, S., Mencarelli, R., & Pulh, M. (2006). Quel marketing pour les entreprises culturelles européennes ou comment renouveler l'offre face à une consommation en mouvement ? In *1er Workshop Arts, Culture et Management en Europe*.
- Maslow, A. H. (1964). Synergy in the society and in the individual. *Journal of Individual psychology*, 20(2), 153.
- Maslow, A. (1968). Some educational implications of the humanistic psychologies. *Harvard Educational Review*, 38(4), 685-696.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value : conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment☆. *Journal of retailing*, 77(1), 39-56.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.

- McAlister, L., & Pessemier, E. (1982). Variety seeking behavior : An interdisciplinary review. *Journal of Consumer research*, 9(3), 311-322.
- McWilliam, G. (2000). Building stronger brands through online communities. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 43.
- Mencarelli, R. (2008). L'interaction lieu-objet comme conceptualisation de l'expérience vécue : test d'un modèle intégrateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(3), 51-69.
- Mende, M., Bolton, R. N., & Bitner, M. J. (2013). Decoding customer–firm relationships : how attachment styles help explain customers' preferences for closeness, repurchase intentions, and changes in relationship breadth. *Journal of Marketing Research*, 50(1), 125-142.
- Merleau-Ponty, M. (1971). Phénoménologie de la perception, Paris, éd. Gallimard, (1^{re} édition : 1945).
- Michel, G., & Cegarra, J. J. (2002). Co-branding : les conditions de succès du produit comarqué. Actes du Congrès de l'AFM, 493-516.
- Michel, G., & Vergne, J. F. (2004). La construction du capital-marque des e-marques. *Décisions Marketing*, 7-16.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mittal, V., & Frennea, C. (2010). Customer satisfaction : a strategic review and guidelines for managers. *MSI Fast Forward Series, Marketing Science Institute, Cambridge, MA*.
- Mittal, V., Ross Jr, W. T., & Tsiros, M. (2002). The role of issue valence and issue capability in determining effort investment. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 455-468.
- Moati, P. (2011). *La nouvelle révolution commerciale*. Odile Jacob.
- Morales, A., Kahn, B. E., McAlister, L., & Broniarczyk, S. M. (2005). Perceptions of assortment variety : The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization. *Journal of Retailing*, 81(2), 159-169.
- Moreira, A. C., Fortes, N., & Santiago, R. (2017). Influence of sensory stimuli on brand experience, brand equity and purchase intention. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 68-83.
- Morin, P. (2011). *Le manager à l'écoute du sociologue*. Editions Eyrolles.
- Moulins, J. L., & Roux, E. (2008). Un modèle tridimensionnel des relations à la marque : de l'image de marque à la fidélité et aux communications de bouche-à-oreille. *Communication au Congrès Marketing Trends, Venise, 2008*, 17-19.

Muniz, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.

Muñoz, C. L., Wood, N. T., & Solomon, M. R. (2006). Real or blarney ? A cross-cultural investigation of the perceived authenticity of Irish pubs. *Journal of Consumer Behaviour : An International Research Review*, 5(3), 222-234.

-N-

N. Wang (1999), Rethinking Authenticity in Tourism Experience, *Annals of Tourism Research*, vol. 26, no. 2, pp.349-370.

Ngobo, P. V., & Ramaroson, A. (2005). Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise. *Décisions marketing*, 75-84.

Nguyen, N. (1991). Un modèle explicatif de l'évaluation de la qualité d'un service : une étude empirique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 6(2), 83-98.

Nierobisch, T., Toporowski, W., Dannewald, T., & Jahn, S. (2017). Flagship stores for FMCG national brands : Do they improve brand cognitions and create favorable consumer reactions ? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 117-137.

Normann, R. (1983). *Service management/R. Norman*.

Nunes et Drèze, 2009, Feeling Superior : The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status », *Journal of Marketing research*, vol 35, 2009, p 890-905,

Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations : Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404-423.

-O-

O. J. Boorstin (1964). *The Image : A Guide to Pseudo-Events in America*, New York : Harper and Row.

Oh, H., Fiore, A. M., & Jeung, M. (2007). Measuring experience economy concepts : Tourism applications. *Journal of travel research*, 46(2), 119-132.

Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of consumer research*, 20(3), 418-430.

- Oliver, R. L. (2006). Customer satisfaction research. *The handbook of marketing research : Uses, misuses, and future advances, 1*.
- Oliver, R. L. (2010). Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer. Armonk, NY : ME Sharpe.
- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight : foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing, 73*(3), 311-336.
- Oppewal, H., & Koelemeijer, K. (2005). More choice is better : Effects of assortment size and composition on assortment evaluation. *International Journal of Research in Marketing, 22*(1), 45-60.
- Orsingher, C. (2006). Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 21*(3), 115-118.
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2002). *The marketing power of emotion*. Oxford University Press.
- Arnould, E. J., & Price, L. L. (1993). River magic : Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of consumer Research, 20*(1), 24-45.
- Özçağlar-Toulouse, N., Béji-Bécheur, A., & Murphy, P. E. (2009). Fair trade in France : From individual innovators to contemporary networks. *Journal of Business Ethics, 90*(4), 589-606.

-P-

- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure : An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human resource management, 30*(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing, 49*(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1990). SERVQUAL : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 5*(1), 19-42.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL : A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research, 7*(3), 213-233.
- Peelen, E., Stevens, E., Jallat, F., & Volle, P. (2006). *Gestion de la relation client*. Pearson.

- Peppers, D., & Rogers, M. (1998). Better business--one customer at a time. *The Journal for Quality and Participation*, 21(2), 30.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1998). Opening the door to customers. *Sales & Marketing Management*, 150(10), 22-24.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). Return on Customer--How Marketing Actually Creates Value. *Marketing Review St. Gallen*, 28(3), 14-19.
- Peppers, D., Rogers, M., Kaufman, H., & Faguer, L. (1998). *Le one to one : valorisez votre capital-client*. Les éditions d'organisation.
- Petr, C. (2002). La gestion de l'expérience : de la recherche au contrôle. *Décisions Marketing*, 77-84.
- Phillips, B. J., & McQuarrie, E. F. (2010). Narrative and persuasion in fashion advertising. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 368-392.
- Pine, B. J. (1993). *Mass customization* (Vol. 17). Boston : Harvard business school press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy.
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy : work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Piris, Y. (2011). Il y a trop de choix mais je veux de la variété ! Une nouvelle approche du comportement de recherche de variété par la rationalité limitée. *Management Avenir*, (8), 118-134.
- Plichon, V. (1999). *Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution* (Doctoral dissertation, Dijon).
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In *Theories of emotion* (pp. 3-33). Academic press.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*.
- Powell, J., Lovelock, R., Bray, J., & Philp, I. (1994). Involving consumers in assessing service quality : benefits of using a qualitative approach. *BMJ Quality & Safety*, 3(4), 199-202.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences : The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition : Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Price, L. L., & Feick, L. F. (1984). The role of interpersonal sources in external search : An informational perspective. *ACR North American Advances*.

- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). Customer experience management in retailing : understanding the buying process. *Journal of retailing*, 85(1), 15-30.
- Pulh, M. (2002). *La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue* (Doctoral dissertation, Dijon).
- Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision sciences*, 35(3), 551-578.
- Punj, G. N., & Stewart, D. W. (1983). An interaction framework of consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 10(2), 181-196.
- Puto, C. P., & Wells, W. D. (1984). Informational and transformational advertising : The differential effects of time. *ACR North American Advances*.

-Q-

- Quelch, J. A., & Kenny, D. (1994). Extend profits, not product lines. *Make Sure All Your Products Are Profitable*, 14.

-R-

- Ray, D., & Gotteland, D. (2005). Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction : comparaison de la validité convergente de cinq méthodes. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 20(1), 1-19.
- Ray, D., Gotteland, D., & Antonietti, G. (2011). Poids des attributs sur la satisfaction globale des clients. *Décisions Marketing*, (63).
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard business review*, 74(2), 56-67.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). The loyalty effect : The hidden force behind growth, profits and lasting. *Harvard Business School Publications, Boston*.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting : An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing*, 64(4), 17-35.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of marketing*, 67(1), 77-99.

- Reingen, P. H., & Kernan, J. B. (1986). Analysis of referral networks in marketing : Methods and illustration. *Journal of marketing research*, 23(4), 370-378.
- Richins, M. L. (1994). Special possessions and the expression of material values. *Journal of consumer research*, 21(3), 522-533.
- Richins, M. L. (1994). Valuing things : The public and private meanings of possessions. *Journal of consumer research*, 21(3), 504-521.
- Richins, M. L. (2005). What consumers desire : Goals and motives in the consumption environment. In *Inside consumption* (pp. 362-369). Routledge.
- Richins, M. L., & Rudmin, F. W. (1994). Materialism and economic psychology. *Journal of Economic Psychology*, 15(2), 217-231.
- Rieunier, S. (2000). *L'influence de la musique d'ambiance sur le comportement des consommateurs sur le lieu de vente* (Doctoral dissertation, Paris 9).
- Rieunier, S. (2004). Le marketing sensoriel chez Nature & Découvertes : 10 ans d'évolution de l'offre sensorielle en restant à l'écoute du consommateur. *Décisions marketing*, (33), 77.
- Ritzer, G. (1983). Contemporary sociological theory.
- Ritzer, G. (1991). Reflections on the Rise of Metatheorizing in Sociology. *Sociological perspectives*, 34(3), 237-248.
- Ritzer, G. (2002). An introduction to McDonaldization. *McDonaldization : The Reader*, 2, 4-25.
- Ritzer, G. (2007). M cdonaldization. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-3.
- Ritzer, G. (Ed.). (2004). *Encyclopedia of social theory*. Sage publications.
- Rivière, A., & Mencarelli, R. (2012). Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 27(3), 97-123.
- Roberts, Kevin (2004) *Lovemarks : The Future Beyond Brands*. Auckland, New Zealand : Reed Publishing (NZ) Ltd.
- Robertson, T. S., Gatignon, H., & Cesareo, L. (2018). Pop-ups, ephemerality, and consumer experience : the centrality of buzz. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 425-439.
- Roederer, C. (2012). Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : Émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 27(3), 81-96.

- Roederer, C. (2012). Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience. *Décisions Marketing*, (67).
- Roederer, C., & Filser, M. (2015). Le marketing expérientiel. *Vuibert, Paris* (p. 110 ; p.139)
- Roulet, B., & Droulers, O. (2010). *Neuromarketing : le marketing revisité par la neuroscience du consommateur*. Ed. Dunod.
- Rubinson, J., & Baldinger, A. (1996). Brand loyalty : the link between attitude and behaviour. *Journal of Advertising Research*, 36(6), 22-36.
- Russell, J. A., & Mehrabian, A. (1976). Environmental variables in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 3(1), 62-63.

-S-

- Sabadie, W. (2010). « Parce que vous le valez bien » : une étude du statut perçu par les clients. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(4), 7-24.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Holbrook, M. B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 1-17.
- Sartre, J. P. (1943). *L'être et le néant* (Vol. 14). Paris : Gallimard p. 314-316
- Scherer, K. R. (1984). Les émotions : fonctions et composantes. *Cahiers De Psychologie Cognitive/Current Psychology Of Cognition*.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B. (2020). Speciesism : an obstacle to AI and robot adoption. *Marketing Letters*, 31(1), 3-6.
- Schmitt, B., & Van Zutphen, G. (2012). *Happy customers everywhere : How your business can profit from the insights of positive psychology*. St. Martin's Press.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks : Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative science quarterly*, 252-267.
- Schwartz, J., Luce, M. F., & Ariely, D. (2011). Are consumers too trusting ? The effects of relationships with expert advisers. *Journal of Marketing Research*, 48(SPL), S163-S174.

- Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do satisfied customers buy more ? Examining moderating influences in a retailing context. *Journal of marketing*, 69(4), 26-43.
- Seligman, M. E. (2011). Building resilience. *Harvard business review*, 89(4), 100-106.
- Seligman, M. E. (2011). Flourish : a visionary new understanding of happiness and well-being. *Policy*, 27(3), 60-1.
- Semprini, A. (1992). *Le marketing de la marque : approche sémiotique*. Ed. Liaisons.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building great customer experiences* (Vol. 241). London : Palgrave.
- Siberil, P. (1994). *Influence de la musique sur les comportements des acheteurs en grandes surfaces de vente* (Doctoral dissertation, Rennes 1).
- Simmel, G. (1900). A Chapter in the Philosophy of Value. *American Journal of Sociology*, 5(5), 577-603.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior : A critical review. *Journal of consumer research*, 9(3), 287-300.
- Sirgy, M. J., Grewal, D., & Mangleburg, T. (2000). Retail environment, self-congruity, and retail patronage : An integrative model and a research agenda. *Journal of Business research*, 49(2), 127-138.
- Slimane, K. B., & Chaney, D. (2011). Don't stay so close to your customer : Le paradoxe de la satisfaction client. *Décisions Marketing*, (63), 73.
- Sloot, L. M., Fok, D., & Verhoef, P. C. (2006). The short-and long-term impact of an assortment reduction on category sales. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 536-548.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire : assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology*, 53(1), 80.
- Sundbo, J., & Darmer, P. (Eds.). (2008). *Creating experiences in the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

-T-

- Tauber, E. M. (1972). Marketing notes and communications : Why do people shop ? *Journal of marketing*, 36(4), 46-49.
- Taylor, C. (1992). *The ethics of authenticity*. Harvard University Press.

- Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. *Journal of Behavioral decision making*, 12(3), 183-206.
- Thaler, R. H. (1999). The end of behavioral finance. *Financial Analysts Journal*, 55(6), 12-17.
- Thompson, P., D'souza, G., & Gale, B. T. (1985). The Strategic Management Service Quality Cambridge. MA : *The Strategic Planning Institute PIMSLETTER*.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. W. (2005). The ties that bind : Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of consumer psychology*, 15(1), 77-91.
- Tordjman, A. (1982). *Les Services de la distribution : une analyse verticale et horizontale de la concurrence dans le commerce* (Doctoral dissertation, Fondation Turner pour la Recherche en Distribution).
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). How market leaders keep their edge. *Fortune*, 131(2), 52-57.
- Trinquecoste, J. F. (1997). Marketing industriel-Stratégies et mise en œuvre.
- Trinquecoste, J. F. (1999). Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 14(1), 59-80.

-V-

- Valette-Florence, P. (1994). Les styles de vie. *Bilan critique et perspectives*.
- Van Herpen, E., & Pieters, R. (2002). The variety of an assortment : An extension to the attribute-based approach. *Marketing Science*, 21(3), 331-341.
- Van Laer, T., De Ruyter, K., Visconti, L. M., & Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model : A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *Journal of Consumer research*, 40(5), 797-817.
- Vanhamme, J. (2008). La relation surprise-ravissement revisitée à l'aune du marketing expérientiel. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 23(3), 115-141.
- Vanheems, R. (2013). La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur. *Décisions marketing*, 43-59.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths : remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*, 6(4), 324-335.

- Veblen Thorstein, B. (1899). *The Theory of the Leisure Class, An Economic Study of Institutions*, traduction française (1970) : *Théorie de la classe de loisir*.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of marketing*, 68(4), 106-125.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation : Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Vernette, E. (1987). Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 2(4), 1-21.
- Vernette, E. (2008). Les atouts et les pièges de la personnalité de marque. *Décisions Marketing*, 19-31.
- Vigneron, S. (2004). L'authenticité d'une œuvre d'art. Comparaison franco-anglaise. *Revue internationale de droit comparé*, 56(3), 625-654.
- Vincent, J. M. (1995). Le désenchantement du monde : Max Weber et Walter Benjamin. *Revue européenne des sciences sociales*, 33(101), 95-106.
- Vlachos, P. A., & Vrechopoulos, A. P. (2012). Consumer–retailer love and attachment : Antecedents and personality moderators. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), 218-228.

-W-

- Waite, G. (2000). Consuming heritage : Perceived historical authenticity. *Annals of tourism research*, 27(4), 835-862.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- Weber, M. (1921). *Économie et société (tome premier)*. Paris, Pion, 197.
- Weber, M. (1964). L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme suivi d'un autre essai. *Revue Française de Sociologie*, 5(3), 354.
- Welté, J. B., & Ochs, L. (2015). L'appropriation des clients dans les boutiques de marque de luxe : proposition d'une typologie. *Décisions Marketing*, 53-68.
- Welté, J. B., Badot, O., & Hetzel, P. (2021). The narrative strategies of retail spaces : a semio-ethnographic approach. *European Journal of Marketing*.

Whright C., Franks D., The state of marketing, IBM's Global Survey of Marketers, 2013, May 21-23, Nashville, USA.

Winnicott, D. W., Kalmanovitch, J., & Sauguet, H. (1969). *De la pédiatrie à la psychanalyse* (Vol. 7). Paris : Payot.

-Y-

Yoshida, M. (2017). Consumer experience quality : A review and extension of the sport management literature. *Sport Management Review*, 20(5), 427-442.

-Z-

Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value : a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of marketing*, 49(2), 33-46.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service : Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). Balancing Customer perceptions and expectations. *Ed. Free Press. EE. UU.*

Zhao, M., & Xie, J. (2011). Effects of social and temporal distance on consumers' responses to peer recommendations. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 486-496.

ANNEXES

Annexe 1

Exemples d'articles de presse

Quand les industriels se font aussi distributeurs

LSA, no. 2398

Jeudi 4 février 2016

Magasins, pop-up stores, corners de marques, sites marchands... Après une première vague dans les années 2000, la vente directe séduit à nouveau de plus en plus de fabricants. Le point sur les avantages et les limites des diverses expériences, ainsi que les objectifs des industriels.

Rue Mercière, le 1er décembre 2015. C'est dans l'une des artères les plus commerçantes de Lyon qu'Aoste a ouvert sa première boutique. Le magasin, d'une superficie de vente de 65 m², reprend les codes de la marque aux couleurs marron, noire et rouge. Au menu, de la charcuterie espagnole et italienne, une sélection de vins et de fromages, ainsi qu'un espace restauration. Avec un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros, quel besoin éprouve donc le groupe Aoste, numéro un de la charcuterie sèche, détenteur d'un large portefeuille (Aoste, Justin Bridou, Cochonou, César Moroni) et filiale à 100 % de l'espagnol Campofrio, lui-même leader européen de la charcuterie, d'ouvrir une boutique ? Longtemps en réflexion, « ce projet marque un tournant important dans l'histoire de la marque. À travers cette boutique, nous voulons réaffirmer le leadership d'Aoste qui doit assumer son rôle de pédagogie et aussi créer un lien direct avec les consommateurs », insiste Nathalie Poncet, directrice marketing du groupe.

Une fidélité historique qui évolue

À l'image d'Aoste, les industriels sont de plus en plus nombreux à se lancer dans la vente directe. Même si le phénomène n'est pas nouveau, se soldant parfois par de francs succès. Comment ainsi ne pas citer Apple et ses Apple Store, Nike et ses Nike Store, Häagen-Dazs et ses centaines de boutiques dans le monde, ou encore M & M's et son site de personnalisation, créé en 2003 aux États-Unis, puis en France dès 2007 ? Se soldant aussi parfois par des échecs ou des revirements stratégiques. Tout le monde se souvient ainsi du bar Culture Bière ouvert par Heineken sur les Champs-Élysées en 2005, fermé en 2009, pour des raisons économiques, ou de l'enseigne de restauration Via GIO créée en 2001 par Panzani, mais vendue au Groupe Bertrand en 2004. Il n'empêche, à l'image de tout phénomène de mode, un regain d'intérêt de la part des fabricants est particulièrement notable ces derniers mois. Et pour cause, « les industriels continuent de jurer fidélité à leurs partenaires historiques, les distributeurs. Mais ces derniers, avec la montée en puissance du digital, ont perdu le monopole de la distribution et, surtout, de la connaissance client », constate Jean-Marc Megnin, directeur général de ShopperMind. De fait, les expériences menées par les industriels prennent diverses formes avec, en ligne de mire, un objectif clair : entrer en contact avec le consommateur et mieux cerner ses attentes. À Lille, Bonduelle organise, depuis début 2015, des ateliers culinaires à domicile. Pour cela, le géant des légumes en conserve a déjà recruté près de 25 ambassadeurs - des vendeurs indépendants rémunérés à la commission sur le chiffre d'affaires réalisé. Avec pour objectif d'ici à fin 2016 d'embaucher 150 ambassadeurs et déployer son concept dans un grand quart Nord-Ouest, avec pourquoi pas, à terme, des ateliers culinaires dans toute la France, laisse entendre Céline Mayaud, responsable des réseaux alternatifs chez Bonduelle.

Plus utile qu'une étude marketing

Car ce type d'expérience est riche : passer trois heures avec des consommateurs, leur donner des idées de recettes va au-delà de n'importe quelle étude marketing. En matière de vente directe, Bonduelle n'est d'ailleurs pas parti d'une feuille blanche. En 2010, le fabricant a ouvert un magasin près de son siège social de Villeneuve-d'Ascq. Conçu comme une vitrine de son activité, « Bonduelle Bienvenue » est implanté dans une zone de chalandise de bureaux. « Ce magasin, au départ légitime en raison de sa proximité avec le siège social, nous a fait prendre conscience des besoins des consommateurs et a alimenté notre réflexion sur la vente directe » note Céline Mayaud.

En Pays-de-la-Loire cette fois, le numéro un du traiteur, Sodebo, a implanté en mai 2015 un corner de restauration de 30 m² dans la zone marché de l'hyper U de Mûrs-Érigné. Sandwichs et pizzas y sont vendus au mètre et peuvent se déguster sur place. « La restauration est un univers auquel Sodebo s'intéresse. Notre but est d'apprendre en termes d'expérience client, de parcours d'achat et de contribuer au retour des clients dans les magasins en leur proposant un lieu d'expérience plus agréable », indique Philippe Rondeau, directeur marketing de Sodebo. De cette première expérience, l'industriel a tiré quelques enseignements, telle la nécessité de créer en magasin une bulle pour favoriser la consommation sur place.

Autre exemple, la livraison de packs d'eau minérale à domicile par Danone Eaux France en 2012, via son site evianchezvous.com. Débutée à Paris, étendue depuis novembre 2015 aux Hauts-de-Seine, l'expérience est modeste en volumes, mais forte d'enseignements sur les cadences de consommation, le fait de travailler de nouvelles techniques... Et ce au-delà de la rentabilité économique sur laquelle le groupe reste discret.

Gérer les susceptibilités

Loin d'être des pionniers, ces opérateurs qui se laissent tenter par la vente directe ont bel et bien conscience que le succès n'est en rien garanti. Leur motivation n'en demeure pas moins intacte, portée notamment par la poussée de l'e-commerce. D'autant que « le consommateur fait plus confiance à la marque qu'à son distributeur », observe Jean-Marc Megnin. Lancé en 2013, le site loreal-paris.fr permettra-t-il un jour au leader mondial des cosmétiques de se passer de ses distributeurs ? Ou constitue-t-il seulement un moyen pour aider ses partenaires à mieux connaître les consommateurs, à optimiser le référencement des produits ? Bien des questions restent en suspens. Une chose est sûre, « en se lançant dans la vente directe, le problème principal des industriels sera de gérer les susceptibilités et les accords de leurs partenaires », poursuit le directeur général de ShopperMind. Sous couvert d'anonymat, certains opérateurs font part de tensions avec les distributeurs. Dans le Nord, Bonduelle a un discours rodé : « Chacun son métier ! Notre ambition n'est pas de nous substituer à nos partenaires traditionnels. Parce qu'elle apporte un service supplémentaire, chaque expérience que nous menons est légitime », conclut Céline Mayaud.

"Le magasin est mort, vive le magasin !"

LSA.fr

Mercredi 25 septembre 2013

Voués à disparaître les magasins ? Il suffit de se promener dans les grandes villes du monde pour se convaincre que, loin d'avoir succombé sous les assauts du e-commerce, le commerce physique « traditionnel » connaît au contraire une véritable renaissance. Vous êtes sceptique ? Alors, faisons un saut à New York où la concentration d'enseignes, d'initiatives et de concepts innovants permet, plus aisément qu'ailleurs, de saisir l'air du temps et de dégager ce qui caractérise cette renaissance.

L'assimilation du digital est réalisée

La première chose qui frappe dans les magasins new-yorkais est le recul de la « présence » de Facebook. Il y a un an, le pouce emblématique de Facebook apparaissait, d'une manière ou d'une autre, dans tous les magasins. Sa quasi-disparition n'est pas anecdotique. Elle est le signe d'une reconquête par les enseignes de l'espace de leurs points de vente et de leur propre marque. L'élimination de cette tierce présence va de pair avec une évidente maturité des enseignes dans le domaine du cross canal. Toutes jouent clairement la carte de la complémentarité on et off-line, de la convergence entre web & store - avec des solutions qui pour être parfois très simples n'en sont pas moins ingénieuses et efficaces. Par exemple, dans le flagship Piperline de Soho, les rayons portent les mêmes noms que les rubriques du site web. Le client sait ainsi immédiatement où il doit aller pour acheter ce qu'il a repéré en ligne et vice-versa !

Cela n'exclut évidemment pas le recours à des dispositifs cross canal plus élaborés. Dans les enseignes populaires comme dans les concept stores les plus sophistiqués, on ne compte plus les bornes et les applications mobiles permettant de consulter en magasin la totalité du catalogue, commander, réserver un article ou se faire livrer. En parallèle, le clic and collect s'est lui aussi généralisé, le défi restant de conduire ce client, venu initialement en magasin pour récupérer ce qu'il a commandé en ligne, à des achats complémentaires. Cross canal, web-to-store, store-to-web, web-in-store, clic and collect, clic and reserve... Il est intéressant de noter que ces initiatives ne sont déjà plus revendiquées comme des signes de « modernité » : le digital, au sens large, n'est pas seulement intégré, il est assimilé en tant que moyen mis au service des clients et du personnel. Là n'est plus l'essentiel.

L'art concret de réinventer des expériences singulières

La créativité des commerçants dépasse le simple cadre de la digitalisation du point de vente. Tout est mis en oeuvre pour valoriser le magasin en tant que lieu proposant aux clients une expérience vraiment "singulière" - étonnante, émouvante, amusante ou tout simplement pratique - qu'ils auront envie de renouveler et de partager. La théâtralisation des lieux et le soin apporté à la présentation des produits y contribuent beaucoup : si l'Apple Store de Grand Central est tout simplement époustouflant, le dernier Victoria Secret conçu comme un écrin géant, l'église désaffectée où est installé Limelight Marketplace ne manque pas de surprendre. Dans un autre registre, chez Williams-Sonoma les ustensiles de cuisine sont tellement beaux et bien mis en scène qu'on a envie d'y passer des heures et de tout acheter.

La personnalisation 'in store' est une tendance qui s'affirme et qui vient renforcer la théâtralisation de l'espace de vente, suscitant chez le client de l'engagement et de l'attachement à la marque. Entrer dans la boutique Converse de Soho, choisir le design et les textes qu'on veut imprimer sur ses baskets (vraiment ceux qu'on veut, même le plus fou !) et repartir avec une demi-heure plus tard, c'est peut-être futile mais cela a quelque chose de magique et je ne connais personne qui ait résisté à la tentation ! Et que dire des poupées American Girl qui peuvent devenir les sosies de nos petites filles, tant physiquement que dans la garde-robe ? Personnaliser les produits en direct, sous les yeux du client, sera de plus en plus facile grâce à la démocratisation de l'impression 3D. Cela va rapidement devenir le nouveau « must-have » dans certains domaines du retail et cela ne fonctionnera durablement en tant qu'« attracteur » que si la totalité de la visite en magasin est pensée en termes de personnalisation - en premier lieu la relation avec les vendeurs et tout le personnel en magasin.

De l'humain, de l'humain, de l'humain

S'il ne me paraît pas très utile de revenir sur le légendaire sens du service/sens du client des commerçants américains, une tendance mérite d'être soulignée. C'est l'augmentation très sensible aux États-Unis du nombre de magasins et d'enseignes où l'on met en avant le personnel et leurs compétences individuelles. Chez Staples, le nom du responsable de la relation client présent au moment où vous êtes là est affiché à l'entrée du magasin. Idem pour les techniciens. Chez Lululemon Athletica, les vendeurs ne sont pas là par hasard. Tous pratiquent à un haut niveau le yoga, activité pour laquelle les vêtements de la marque sont conçus. Leurs titres sportifs sont affichés, vous pouvez consulter leur CV qui mentionne également leurs centres d'intérêt et choisir celui avec lequel vous vous sentez le plus d'affinités. Inutile de dire que sa capacité à vous écouter et à vous conseiller vraiment, en s'appuyant son expérience et sa pratique, est incomparable.

On est loin des vendeurs qui vous renvoient à l'étiquette du produit ou, pire, qui vous la lisent ! Vous avez de plus en plus souvent affaire à des conseillers experts à qui l'on donne le droit et les moyens de démontrer leur expertise et donc celle de l'enseigne. Cette expertise transparaît également dans toutes les activités que les enseignes développent en dehors de la vente et que je regroupe sous le terme « coaching ». Cours de bricolage (un classique), atelier de montage ou d'installation, cours de yoga chez Lululemon Athletica, école de cuisine chez Eataly... dans les espaces de vente eux-mêmes, pendant les heures d'ouverture, cela va de soi. Après le cours, c'est tout naturellement qu'on fait ses courses sur place pour refaire chez soi le plat qu'on vient de réaliser...

Finalement, nous passons de l'ère du démonstrateur au bagout éprouvé qui arrive à vous « fourguer » son produit dont vous ne savez pas vous servir une fois rentré à la maison à celle du coach qui vous accompagne et vous rassure. La marque vous tire ainsi vers le haut, et votre attachement s'en trouve renforcé.

En fait, un retour aux fondamentaux du commerce

A bien y regarder, il n'y a rien de très nouveau dans tout cela - si ce n'est la créativité qui s'exprime dans l'agencement des propositions, le sens du détail et la capacité de certaines enseignes à pousser leur logique jusqu'au bout. On veut que vous restiez, on pense à installer des canapés. On veut que vous achetiez, on vous fournit le sac de shopping ou on porte vos achats. Vous ne savez pas faire le risotto aux cèpes, on vous apprend à le faire en utilisant les meilleurs produits ou les meilleurs ustensiles. Vous cherchez des partenaires pour une course en montagne ? REI, spécialiste des sports outdoor, vous répond : nous connaissons des gens qui ont le même niveau que vous et que ça intéresse. Et le magasin, ce lieu qu'on disait dépassé et en voie d'extinction, devient de ce fait le pivot de communautés réelles où de vraies relations humaines se nouent.

Si la menace du e-commerce a été le déclencheur de ce sursaut créatif, ce sont bien les fondamentaux du commerce que les enseignes sont en train de revivifier pour assurer leur avenir : honnêteté intellectuelle dans sa relation client assurant le bon produit, au bon prix, au bon endroit. Dans un monde où tout est accessible en ligne, en misant sur ce qui fait par nature défaut aux pure players - c'est-à-dire les magasins - et en répondant avec talent au besoin fondamental de sociabilité des individus, les commerçants démontrent une nouvelle fois leur capacité à rebondir et à se réinventer.

Back to basis : le magasin est mort, vive le magasin !

LSA.fr

Mercredi 15 avril 2015

Lego Store souffle sa première bougie à Clermont-Ferrand

Du 15 au 18 avril 2015, le magasin Lego Store de Clermont-Ferrand fête son premier anniversaire. Il proposera un atelier gan construction, accompagné de cadeaux. Ce point de vente est le troisième ouvert par la marque danoise en France.

En avril 2014, Lego ouvrait son troisième magasin Lego Store en France à Clermont-Ferrand, dans le centre commercial Grand Carré Jaude. Pour célébrer son premier anniversaire, le magasin propose des animations du 15 au 18 avril 2015 avec, au programme, un atelier de construction géant.

Des magasins aux couleurs de Lego

Lego a ouvert son premier magasin-concept Lego Store fin 2012 dans le centre commercial So Ouest près de Paris : mur "pick a brick" permettant aux clients de choisir leurs briques pour un remplir un pot, décors spectaculaires, tables pour essayer les produits, figurines à personnaliser... Un véritable paradis pour les amateurs de briques.

Début 2014, Lego ouvrait son "flagship" à Disneyland Paris : un point de vente de 500m² comportant 5 000 références dont plusieurs exclusivités Lego. Ward Van Duffel, vice-président et directeur général de l'activité « direct to consumer Europe » de Lego expliquait alors à LSA que la marque danoise disposait de près de 120 magasins à travers le monde. Une activité qui représentait alors un peu moins de 10% de son chiffre d'affaires. Un autre Lego Store devrait ouvrir cette année à Bordeaux.

LSA, no. 2319

Jeudi 15 mai 2014

L'Or s'essaie à la vente directe

Le Café L'Or a installé un corner au sein du Carreau du Temple, à Paris, ouvert depuis le 28 avril. La marque veut aller à la rencontre des consommateurs.

C'est dans le Carreau du Temple, à Paris, que L'Or de Maison du Café teste un nouveau corner. Cette halle du XIXe siècle a rouvert ses portes le 28 avril et se veut un lieu de vie (gymnase, spectacles, restaurants) ouvert à tous. C'est ce qui a séduit la marque, dont l'objectif est d'aller à la rencontre des consommateurs pour faire connaître ses produits et en tirer un certain nombre d'enseignements. « Nos vendeuses sont des ambassadrices de la marque formées pour apprendre aux clients l'univers du café, explique Dorothée Maitre, marketing manager chez Maison du Café. La marque pourra appréhender la vente en direct, tester de nouveaux produits avant de les lancer à plus grande échelle, mais aussi échanger et mieux connaître les attentes des consommateurs. »

Offre exclusive

Présente sous forme de comptoir de vente, elle y propose l'ensemble de son offre premium en moulu et ses dix-neuf variétés de capsules, dont ses nouveautés 2014 : deux pures origines Kenya et Papouasie Nouvelle-Guinée, ainsi qu'un Lungo Matinata pour le petit déjeuner. Quatre variétés de café en grains, dont deux exclusivités y sont également vendues. Le plus, c'est la possibilité d'acheter des capsules à l'unité et de composer son propre assortiment par boîte de six ou de quatorze. « Ce principe de pick & drop pourra également être testé en GMS », précise Dorothée Maitre. Le bémol, c'est l'impossibilité de déguster le café à la tasse sur le corner. Mais on peut commander un café L'Or au bar du restaurant Jules, jouxtant le corner. Car la marque fournit aussi l'unique restaurant des lieux avec un café servi dans des tasses à son nom.

Le partenariat avec Le Carreau du Temple, d'une durée de un an reconductible, pourrait faire école pour cette marque. Première sur le segment des capsules et deuxième acteur sur le marché du moulu en grande distribution, avec un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros, elle n'était présente jusque-là hors GMS qu'en distribution automatique dans les stations-service et les hôpitaux.

Big Data, la nouvelle boule de cristal des distributeurs ? [Tribune]

Le Graal de tout commerçant est de pouvoir prédire les futurs achats de ses clients. Or, avec l'explosion de l'offre, la multiplication des enseignes et des canaux de distribution, ce défi devient de plus en plus complexe. L'un des pré-requis pour y parvenir reste la donnée, une ressource "riche" et à portée de main.

Les données, une richesse insuffisamment exploitée par les entreprises

"Les enseignes disposent aujourd'hui de volumes de données croissants de tous types : données structurées (CRM, fichiers excel, etc.) ou non structurées (réseaux sociaux, avis consommateurs, etc.) avec des consommateurs de plus en plus ouverts et disposés à fournir des informations personnelles. Une étude menée par IBV Retail en 2013, révèle d'ailleurs que 90% des gens sont prêts à fournir des informations et à passer jusqu'à 20 minutes pour remplir un formulaire*, à condition qu'ils bénéficient d'un vrai service à valeur ajoutée. Qui n'a jamais donné son numéro de téléphone portable afin d'être averti de l'heure d'une livraison ? Bien que ce ne soit pas le genre d'information que l'on divulgue de prime abord. Or, elles permettent d'avoir un point de contact supplémentaire avec le client.

Malheureusement, ces données restent encore trop souvent inexploitées à l'heure actuelle. Alors qu'en les analysant finement, on sait anticiper les comportements, préférences et besoins des clients. C'est l'analyse prédictive !

Cependant, certaines règles doivent être respectées pour être efficaces. Ainsi, ces données doivent répondre à des prérequis, réunis sous l'appellation des 4V du Big Data, véritable carré gagnant de l'analyse prédictive.

Le Volume

Pour être significatives, elles doivent être abondantes, un simple échantillonnage n'étant pas suffisamment représentatif. La météo est un exemple parlant : elle est de plus en plus précise car elle s'appuie sur des volumes de données collectées depuis des dizaines d'années.

La Variété

Les données doivent être hétérogènes en formes et en sources (texte, son, vidéo, etc.) afin d'être croisées. La quantité de données image, vidéo et documentaire a augmenté de 80%, sa prise en compte est donc essentielle pour permettre d'améliorer la satisfaction client. Aujourd'hui, on s'informe auprès de la télévision, la radio, Internet, les réseaux sociaux, etc. L'information est traitée de différentes manières selon les supports, en fonction des angles de lecture adoptés.

La Véracité

Ces données doivent également être correctes pour une analyse efficace, au risque d'obtenir des résultats et une anticipation faussés. C'est d'autant plus un défi que la variété et le nombre de sources augmentent. Une même personne peut fournir plusieurs adresses email à une même enseigne. Il s'agira alors de déterminer s'il faut dédoublonner ce contact ou si chacune des identités présentées est exploitable pour un même profil.

La Vélacité

Enfin, ces données doivent être actuelles. En quelques mois ou quelques années, les envies, besoins et priorités changent et évoluent. Ces informations doivent donc être analysées au fur et à mesure qu'elles sont collectées par l'entreprise afin d'en tirer le maximum de valeur. Si une cliente qui portait du M il y a quelques mois, vient à porter du L actuellement, on peut envisager qu'elle attend un heureux événement. Il s'agit bien là d'actualiser autant que possible et de façon pertinente ces informations.

Enfin, ces données sont regroupées selon deux thèmes principaux : les données personnelles (démographiques, comportementales et interactives) et les données transactionnelles (commandes, paiements).

Analyser mais surtout exploiter !

Grâce à l'ensemble de ces éléments qui constituent une vraie richesse pour l'entreprise, on est en mesure de passer d'une analyse classique du marché basée sur l'intuition à une analyse s'appuyant sur des études mathématiques.

Cependant, bien qu'étant une étape essentielle, l'analyse des données ne suffit pas. Il s'agit alors de savoir les traiter et les utiliser à bon escient, pour obtenir de meilleures performances commerciales et améliorer l'expérience client.

La chaîne américaine Target s'illustre parfaitement dans ce domaine. En effet, ses algorithmes étaient tellement efficaces, qu'un couple d'Américains a porté plainte contre l'enseigne car leur fille de 16 ans recevait des coupons pour des produits destinés aux femmes enceintes. Après vérification des mathématiciens, cette jeune fille,

d'après son comportement d'achat, était enceinte ou allait rapidement le devenir. Et il s'est avéré par la suite, qu'ils avaient bien raison !

Fort de cet exemple, il ne fait nul doute que le commerce prédictif reste l'un des meilleurs alliés pour faire émerger, avant leur apparition, les besoins des consommateurs ! Mais comment mettre la théorie en pratique pour attirer et conserver le client ? Comment en faire une véritable valeur ajoutée ? Place à l'action

Le commerce prédictif, l'atout pour rendre son enseigne toujours plus performante

Pour cela, il faut analyser et comprendre ces informations volumineuses, variées, véloces et vérifiées, afin de mieux identifier le client fidèle, du prospect et du consommateur potentiel qui n'a pas encore manifesté de l'intérêt pour l'enseigne.

L'analyse des données a pour but d'influer sur les éléments essentiels qui constituent la formule empirique du commerce, à savoir :

"Trafic x conversion x panier moyen x marge - retours".

Cela va permettre à l'entreprise d'agir, entre autres, sur les 4 leviers de performance que pourront être : le process, le pricing, l'assortiment et la supply chain.

Les process

Prenons l'exemple de Dell qui a amélioré ses process de marketing direct. L'enseigne avait l'habitude de diffuser largement ses catalogues papier et ses emailings, engendrant des coûts faramineux. Grâce à leur modèle prédictif, Dell a affiné son ciblage et a réduit le nombre de catalogues et d'emailings. Résultats : les leads suivis ont baissé de 50%, pour laisser place à des leads plus qualifiés, dont le chiffre d'affaires a été multiplié par 2 sur la même offre !

L'assortiment

ShoeDazzle, site de vente en ligne de chaussures, l'a bien compris. Pour accéder au catalogue, il faut d'abord répondre à un questionnaire qui permet à la marque de connaître les goûts, attentes, envies, etc. de chaque client potentiel. Une sélection personnalisée de chaussures lui est ensuite proposée chaque mois, selon le profil déterminé. Le client, qui dispose d'un showroom privé et customisé, se sent alors unique. Résultat : + 10 millions de clients en 2012, passant de 3 à 13 millions en une seule année !

Le pricing

La célèbre enseigne Zara a eu recours à l'optimisation de son pricing. Grâce à l'analyse de données historiques croisées avec la météo, la localisation du point de vente, les achats, etc. l'enseigne a modulé sa démarque pendant la période des soldes. D'une gestion des soldes basée sur l'intuition, ils ont aujourd'hui recours à un modèle articulé autour d'algorithmes de prédiction et obtiennent ainsi une meilleure ventilation de leur démarque par géographie et par période. Résultat : + 6% sur la marge des produits soldés et + 90 millions de dollars de recette supplémentaires !

La supply chain

Enfin, lorsque l'on sait que chaque année, 93 milliards de dollars sont perdus à cause des ruptures de stocks**, on comprend pourquoi il est primordial d'optimiser sa supply chain en anticipant les demandes ! En 2012, un important constructeur automobile français en a fait les frais à l'occasion du lancement d'une nouvelle voiture. La marque s'était appuyée sur un historique standard de ventes où figuraient de nombreuses voitures blanches. Or, suite à la campagne de publicité qui mettait en avant un modèle de couleur rouge, la marque a créé un engouement sur les réseaux sociaux et sur son site internet. Elle s'est alors retrouvée confrontée à une demande au-delà de ses prévisions et à une rupture de stock de peinture rouge ! La vision prédictive aurait sûrement aidé dans cette situation.

Le commerce prédictif, vecteur de prouesses !

L'exemple le plus frappant est celui de la chaîne américaine Target. Elle a fait appel à des mathématiciens pour identifier les intentions d'achats de ses clients, en fonction de leurs courses précédentes. Ils ont développé des algorithmes extrêmement précis et ont proposé un modèle à l'enseigne. Target a ainsi envoyé à ses clients, par courrier, des coupons pour des produits définis par le modèle mathématique. Résultat : le panier moyen des clients utilisant ces coupons est passé de 45 à 72 dollars soit une hausse de 60% !

Le commerce prédictif apporte une véritable valeur ajoutée à l'enseigne qui a alors toutes les cartes en main pour attirer, satisfaire et conserver le client !"

LSA

Mercredi 21 juin 2017

L'Oréal Paris va ouvrir une deuxième boutique à Paris

Vendredi 23 juin, L'Oréal Paris va ouvrir une deuxième boutique en propre à Paris. Elle sera située dans le quartier de la gare Montparnasse.

L'Oréal Paris poursuit ses expériences retail. La marque s'apprête à inaugurer une deuxième boutique parisienne. C'est ce que la marque a annoncé via les réseaux sociaux. Les indices donnés sur Twitter indiquaient qu'elle serait située près de la gare Montparnasse. LSA a trouvé l'emplacement exact : la future boutique est en effet située au numéro 159 de la très commerçante rue de Rennes. Après Saint-Lazare, L'Oréal Paris a donc choisi un autre quartier fréquenté aussi bien par les touristes que les Parisiens. A cet emplacement, L'Oréal Paris succède à un magasin de l'enseigne d'accessoires Parfois. Un ADN parisien revendiqué Côté concept, de ce que nous avons aperçu du chantier, ce deuxième point de vente semble reprendre les mêmes codes architecturaux que la première : des meubles noirs et un ADN parisien revendiqué. Quand nous sommes passés devant le chantier, nous avons pu constater que des ouvriers étaient en train d'installer une toile au plafond représentant la tour Eiffel similaire à celle qui orne le plafond de la première boutique. Au fond du magasin, un présentoir nommé "l'atelier de maquillage de la parisienne" a été placé. Tout comme dans son premier point de vente, L'Oréal Paris va probablement mettre en avant son offre maquillage plus que ses produits capillaires. Cette deuxième boutique devrait être inaugurée vendredi 23 juin 2017.

Les magasins éphémères : une clé stratégique pour les marques et les e-commerçants [Tribune]

Les magasins éphémères répondent à des nouvelles stratégies marketing destinées à innover, attirer l'attention, écouler des produits, rencontrer et échanger avec sa clientèle, actualiser son image ou tester le terrain. Leur montée en puissance est donc logique et inéluctable dans un contexte où les locaux commerciaux vides sont devenus fréquents.

Tout à gagner à venir sur le terrain

Les marques et enseignes pure players s'interrogent désormais sur la pertinence de rallier le vieux modèle distributif qui réalise toujours 9 ventes sur 10. Elles sont prises entre deux feux. D'un côté, l'achat « besoin », celui où l'on sait exactement ce que l'on veut, et vis à vis duquel aller dans les magasins est devenu une contrainte et le e-commerce la solution. D'ailleurs, les plus gros e-shops ont une offre centrée sur ce type de produits. De l'autre, l'achat « plaisir », celui où l'on ne sait pas exactement ce que l'on veut mais pour lequel on aime flâner dans les boutiques, seul(e) ou avec des ami(e)s, pour déguster des petites choses sympas, repérer les tendances, toucher les matières, sentir les parfums, s'acheter un « p'tit truc » ... Des domaines où le e-commerce est à la peine et où la boutique physique répond à ce besoin multi-sensoriel.

Meilleurtaux et Cdiscount, des pionniers peu suivis

Dans ces conditions, les e-shops devraient de plus en plus venir graviter sur le terrain. Historiquement, meilleure.com a été le premier et avec succès à passer du virtuel au réel (200 agences aujourd'hui), insatisfait du taux de transformation faible obtenu sur son site où les simulations de crédit ne permettaient pas de déclencher massivement la demande de prêt. Le site cdiscount.com démarré en 1998 lui emboîtera le pas en 2006 en ouvrant un magasin pilote près de Bordeaux avant de s'installer rue du Bac dans l'un des quartiers les plus huppés de Paris.

Hormis ces 2 pionniers leaders dans leur catégorie, les sites marchands ne se précipiteront pas et sur les 137 000 sites marchands recensés en France en 2014, une poignée seulement a pour l'heure tenté l'aventure du magasin réel. Mais la saturation des ventes en ligne annoncée risque de changer la donne : les sites vont avoir tout intérêt à se déployer "en dur" pour continuer leur progression et gagner en proximité avec leurs clients. Or, les magasins éphémères représentent ici l'opportunité de tester en vrai le modèle magasin sans s'engager définitivement et risquer son image : l'aide des professionnels de ce secteur naissant sera ici précieuse dans la recherche comme dans l'aménagement et la communication sur l'opération pour éviter des ratés coûteux. Nul doute que dans les mois à venir, une déferlante de sites marchands ne vienne bousculer les devantures closes des centres villes et des centres commerciaux.

Les nouvelles marques à l'affût

Et puis, il y a les nouvelles marques avec peu de points de diffusion : elles ne peuvent pas prendre le risque d'un échec et, la solution du point de vente éphémère représente l'occasion de tester leur marché à moindre frais avant de s'engager définitivement dans un réseau de magasins en propre ou en franchise. Il y a aussi les marques vendues en magasins multimarques mais qui souhaitent tester l'aventure solo : difficile de contrarier ceux qui représentent aujourd'hui une grosse part voire la totalité du CA, alors qu'un ou plusieurs magasins éphémères (parfois sous forme de concept store ou de pop-up store) pourront servir de test tout en animant la marque ! Dans ce cas particulier, on retrouve les rares marques qui veulent s'affranchir des réseaux multimarques mais surtout celles qui souhaitent diversifier ou élargir durablement leur diffusion à l'instar de Kusmi Tea, Lacoste, Nike et Adidas (pour proposer des expériences inédites à leurs clients), OPI, etc.

Des formules différentes pour les marques en quête d'élargissement

Dans cette catégorie, la formule de magasin pourra donc varier suivant les objectifs :

- 1/ Simple complément au réseau existant avec un objectif d'écoulement et de présence accrue : le magasin pourra alors être éphémère (surtout lorsque les ventes répondent à une saisonnalité des ventes) ou définitif,
- 2/ Complément ponctuel sur un emplacement particulier avec un objectif d'image et d'écoulement : le magasin pourra alors se déployer sous forme d'un concept store correspondant à l'environnement d'implantation (cas notamment des magasins s'installant dans des centres commerciaux hors normes type Westfield, So West ou Beaugrenelle) à titre d'essai (magasin éphémère) ou définitif,
- 3/ Vecteur d'image avant tout avec un objectif de visibilité et de création de lien via une expérience client exceptionnel : un pop-up store créé de toutes pièces (Hema Gare de Lyon, IKEA Auber ou Palais Royal, Chantal Thomass pour Tati...) ou dans une boutique "traditionnelle" (Bic, Converse, Dior...) et dont la durée de vie est par essence limitée.

4 facteurs de succès pour se lancer

Dans tous les cas, ces marques ou ces distributeurs devront s'appuyer sur au moins l'un de ces 4 facteurs clés pour se lancer :

1/ Exclusivité : être une marque peu distribuée dans la zone de chalandise

2/ Web to store : posséder une audience significative en ligne / une communauté

3/ Aspérité : être une marque qui a un fort potentiel de communication

4/ Actualité : appuyer un lancement de produit ou marque étrangère qui s'installe en France

Le marché se structure

Avec cette montée en puissance des marques et enseignes, trouver les bons emplacements devient plus facile : des sites mettent désormais en relation les offres de locaux vides à louer à la journée, à la semaine ou au mois, et les commerçants qui cherchent à s'installer provisoirement.

D'autres spécialistes fournissent un magasin éphémère clé en main avec le design magasin et la communication à des prix accessibles. Du magasin basique éphémère au pop-up store événementiel, une filière complète s'est donc créée pour répondre à ces demandes des marques qui devraient en profiter pleinement. À suivre...

LSA.fr

Vendredi 13 novembre 2015

Chanel ouvre sa première boutique permanente consacrée à la beauté

Après s'être essayé au retail beauté pendant un an et demi dans un pop-up store rue Saint-Honoré à Paris, Chanel vient d'ouvrir sa boutique permanente dédiée aux parfums et aux cosmétiques au coeur du Marais.

"Chanel a sa propre notion de l'éphémère", plaisante Sophie Vergès, porte-parole de la marque. En effet, le pop-up store de Chanel consacré à la beauté, ouvert en 2013 rue Saint-Honoré, ne fermera ses portes qu'à la fin de l'année, après donc 1,5 an d'activité. A la place, une boutique permanente vient d'ouvrir dans un autre quartier de Paris : le Marais. La présentation à la presse avait lieu ce vendredi 13 novembre 2015. "Le pop-up store nous a servis de laboratoire d'expérimentation et maintenant nous ouvrons notre première boutique permanente", poursuit Sophie Vergès. La marque symbole du luxe à la française s'est installée dans un hôtel particulier au numéro 40 de la rue des Francs-Bourgeois.

Une offre consacrée à la beauté

L'ensemble de l'offre beauté de la marque - parfums, maquillage, soins - y est proposée. "Même les produits qui ne sont commercialisés qu'à l'étranger comme les cosmétiques adaptés au marché asiatique", précise Sophie Vergès. L'objectif ? "Avoir l'espace pour s'exprimer et montrer que la marque bouge", confie Sophie Vergès.

Des animations régulières

La boutique changera de thématique toutes les cinq à six semaines. Après un focus sur le bleu, elle est passée aujourd'hui au rouge pour Noël. Un pool de maquilleurs se relayera aussi en magasins pour proposer diverses animations, certaines gratuites, d'autres payantes. La carte est en cours d'élaboration.

LSA.fr

Vendredi 24 janvier 2014

L'Oréal Paris ouvre une troisième boutique en propre en Europe

L'Oréal-Paris, la marque emblématique du groupe français vient d'ouvrir sa troisième boutique en propre à Madrid, selon des informations du site internet espagnol abc.es.

La dixième dans le monde.

Après Stockholm (le 29 août dernier, et Oslo, le 24 octobre), c'est au tour de l'Europe du Sud de se voir doter d'une boutique de 100 mètres carrés. L'ouverture a eu lieu hier soir. L'intégralité des produits de la marque sont proposés, du maquillage aux colorations capillaires. Le magasin propose également des services. Et réalisera en son sein des événements particuliers, sans doute en lien avec ses multiples égéries...

Une nouvelle concurrence ?

A Madrid, le magasin est situé dans une rue marchande, entre autres Mango et Massimo Dutti mais également près d'un Kiehl's et The Body Shop. A Stockholm, la boutique est située dans un centre commercial, non loin d'un Sephora et d'un Apple Store.

Le marché espagnol du maquillage s'élèverait à 800 millions d'euros (tout canaux confondus), pour des volumes de 115 millions d'euros. Avec un prix moyen d'un peu plus de 7 euros par article.

Cependant, la directrice générale de L'Oréal-Paris a précisé lors de l'ouverture que la marque n'avait pas vocation à créer sa propre chaîne de magasin. On peut donc penser qu'il s'agit davantage de flagship, pour faire rayonner la marque, comme beaucoup en ouvrent ses derniers temps. Et non pas les prémices d'une future concurrence aux autres canaux de distribution. A quand la France, berceau de la marque ?

LSA, no. 2444

Jeudi 26 janvier 2017

L'Oréal multiplie les expériences dans le retail**Le groupe multiplie les expériences retail en ouvrant des flagships, en développant des marques-enseignes et en s'intéressant au circuit outlet.**

Trois lettres : Nyx. Cette marque américaine a été LE phénomène 2016 et c'est Jean-Paul Agon, le PDG de L'Oréal, qui le dit. Elle aurait doublé son chiffre d'affaires mondial l'an passé et ce, grâce à l'ouverture de boutiques à travers le monde. En France, sept magasins ont été inaugurés entre mars et décembre, prouvant que L'Oréal sait faire du retail.

Les résultats en dessous des attentes de The Body Shop, ces dernières années, faisaient dire à certains que le groupe aurait dû se cantonner à son savoir-faire de fabricant. Nyx les fait mentir, tout comme les Dermacenter qui cartonnent au Brésil et en Chine. Ces derniers permettent à L'Oréal de vendre ses marques de parapharmacie (La Roche-Posay, Vichy) dans des pays où les pharmacies à l'européenne n'existent pas.

À Paris aussi, le groupe a installé un Dermacenter, emblème de la division Cosmétique Active. Mais le réseau des officines et des parapharmacies permettant à cette branche du groupe d'avoir un excellent maillage du territoire, elle n'a pas besoin de multiplier ses propres points de vente. Même discours chez Urban Decay, qui a inauguré un flagship en décembre dernier. La marque de maquillage de L'Oréal Luxe affirme que sa distribution chez Sephora lui assure une très bonne visibilité en France. Ce qui n'est pas le cas en Angleterre où, du coup, elle a ouvert plus de magasins. « En parfumeries, sauf rares exceptions, les propositions maquillage se ressemblent toutes. L'espace est limité. Les marques ont du mal à se différencier les unes des autres. Un flagship leur permet de créer une image propre et les clients ont ensuite plaisir à les retrouver dans les magasins multimarques », explique Philippe Jourdan, dirigeant de Promise Consulting. L'offre make-up de L'Oréal Paris a également pignon sur rue dans notre capitale, depuis septembre. Maybelline a, pour sa part, multiplié les expériences retail ces deux dernières années, avec des stands dans des centres commerciaux et des corners dans 17 magasins Kiabi. Finalement, elle a ouvert une première boutique à Orléans, en novembre 2016.

Déploiement à grande vitesse

« Je vois dans toutes ces initiatives un tournant stratégique, une tentative de rééquilibrage entre des magasins multimarques et les réseaux sous marques propres pour, au final, être moins dépendant d'une distribution de masse. Par ses nombreux pilotes, le groupe fait l'apprentissage d'un nouveau métier - et on apprend vite, chez L'Oréal », constate Philippe Jourdan. Fin 2014, la division Produits grand public testait le circuit outlet. Aujourd'hui, elle dispose de sept magasins en France. La branche Produits professionnels n'est pas en reste, avec l'ouverture d'une deuxième adresse parisienne pour Decléor. Pour L'Oréal Luxe, on peut citer Kiehl's (12 boutiques en France) ou Atelier Cologne, acquis par le groupe l'été dernier, et qui a ouvert trois boutiques dans le monde au deuxième semestre 2016. En 2017, la stratégie va se poursuivre, avec notamment l'ouverture d'un deuxième magasin Maybelline, le 27 janvier, à Belle Épine, dans le Val-de-Marne.

LSA, no. 2265

Jeudi 14 mars 2013

Bourjois ouvre boutique passage du Havre, à Paris

Après le test d'espace aux Galeries Lafayette l'été dernier, Bourjois pose une brique de plus dans sa stratégie de marque avec une vraie boutique. En dur, rien que pour elle ! Elle ne sera pas éphémère, mais pas non plus destinée à se multiplier, selon la direction de la marque. À deux pas de la gare Saint-Lazare - et donc des grands magasins -, la signature du groupe Wertheimer gagne ainsi tout le loisir de s'exprimer et de mettre en valeur son offre. « *Que ce soit en hypermarché ou en sélectif, notre assortiment est limité chez nos distributeurs*, précise Chantal Landry, directrice marketing de la marque. *Dans notre flagship, tout notre catalogue est présenté, et nous avons une totale liberté dans la mise en scène !* » Avec une décoration réalisée par Saguez et Partners, elle peut ainsi mettre en valeur son image très parisienne, historique. Car Bourjois fête aussi cette année ses 150 ans, et cette vitrine est l'occasion idéale de faire parler d'elle. Elle propose de nouveaux services : beauté du regard, « open bar » vernis... Bourjois profite ainsi de la vaste opération de rénovation du passage du Havre, par le propriétaire du centre, Eurocommercial, qui veut précisément en faire une étape obligée des visiteurs du quartier Haussmann.

LSA, no. 2307

Jeudi 20 février 2014

Reebok met Paris en boîte avec sa première « box »

La marque du groupe Adidas a ouvert fin 2013 son premier magasin à Paris, avenue de l'Opéra. Cette première Reebok CrossFit Box inaugure un concept mixant boutique et espace de pratique du fitness.

Un magasin où l'on peut faire du sport, ou un centre sportif dans lequel il est possible de faire ses emplettes ? Les deux ! Inauguré fin 2013, le premier concept store (baptisé « Fithub ») de Reebok en France associe boutique et salle de sport dédiée au crossfit, discipline de fitness récemment arrivée en France et dont la marque du groupe Adidas est partenaire. « Le but est de montrer l'étendue de nos gammes et de promouvoir la pratique du fitness avec un espace offrant shopping et pratique sportive, dans l'univers de Reebok », détaille Sandrine Retailleau, directrice de la marque en France.

Il a fallu plus d'un an à Reebok pour trouver l'emplacement de son concept store parisien, ouvert dans le centre de la capitale avec un partenaire franchisé. Un « flagship » reprenant le mélange boutique-salle de sport dévoilé pour la première fois par la marque en 2012 à New York. « C'est l'un des magasins les plus profitables du groupe », note Sandrine Retailleau.

Shopping et pratique sportive

De quoi inciter à dupliquer l'expérience : si le magasin parisien est le premier en Europe continentale, Reebok en a également déployé à Boston (États-Unis), en Corée, en Russie, à Dubaï et, tout récemment, à Londres (Grande-Bretagne). « En France, nous devons encore développer la notoriété de nos gammes et la pratique du crossfit », poursuit la directrice marketing qui explique que, inconnue en 2010 dans l'Hexagone, cette discipline de fitness comptait 27 « box » (lieux où se déroulent les entraînements) fin 2013, auxquelles s'ajoute désormais le magasin-salle de sport de Reebok.

Cette synthèse entre pratique sportive et boutique se retrouve particulièrement dans l'agencement qui réserve le rez-de-chaussée à la vente et les deux niveaux inférieurs au sport. Le tout dans un décor brut mélangeant acier et bois. Mention spéciale pour la cabine d'essayage : très spacieuse, des silhouettes dessinées sur ses murs invitent les clients à tester les vêtements en étirant les bras ou en fléchissant les jambes. Une parfaite synthèse entre shopping et sport !

LSA.fr

Mercredi 6 avril 2016

Le pop-up store Elizabeth Arden devient une boutique permanente

A l'automne 2015, Elizabeth Arden a ouvert une boutique éphémère dans le 16^e arrondissement de Paris. La marque américaine a décidé de transformer le lieu en flagship permanent et y installe un institut.

C'est parti pour durer. Le pop-up store parisien Elizabeth Arden ouvert pour les fêtes de fin d'année 2015 se transforme finalement en boutique permanente. C'est le premier magasin de la marque américaine en France. Il est situé au coeur de la très chic galerie commerciale Passy Plaza dans le 16^e arrondissement. L'ambiance se veut celle d'un loft new-yorkais. Toute l'offre Elizabeth Arden - soins, maquillage, parfums - est présente dans cette boutique. Les clientes peuvent ainsi se procurer des produits qui ne sont pas commercialisés ailleurs en France.

Institut de beauté

Dans ce flagship, Elizabeth Arden a installé son premier institut de beauté en France. Huit soins en cabine sont proposés. Développés au Red Door Spa de New-York (institut historique de la marque), ils associent la science et la nature d'une manière inédite pour sublimer la beauté de chaque femme. Ainsi, le soin technologique Infusion d'oxygène délivre comme son nom l'indique une infusion d'oxygène et de minéraux (zinc, carbone, calcium...) avec un masque pour régénérer profondément les cellules de l'épiderme (135 euros pour 80 minutes de soin).

Zoom sur les créateurs

Autre nouveauté, la boutique dispose d'un corner baptisé "dans le sac de". Y seront mis en avant des créatrices et créateurs de mode parisiens. Cet espace se veut un clin d'oeil à la fondatrice de la marque qui a permis dans les années 1960 de lancer la carrière d'Oscar de la Renta. Pour le mois d'avril, la boutique met à l'honneur Marie-Caroline Selmer, créatrice de la marque Claritone, qui fait entrer l'univers du jazz dans la maroquinerie.

LSA, no. 2619

Jeudi 17 septembre 2020

Les tendances des ouvertures de la rentrée

Après des mois de pause, confinement oblige, les ouvertures de magasins reprennent. Certes, celles qui s'opèrent aujourd'hui étaient dans les tuyaux avant la pandémie de Covid-19, mais l'on sent déjà poindre, ici ou là, des effets de la crise.

Et pourtant, ça ouvre... L'année 2020 a beau être particulière - c'est un doux euphémisme -, la vie des mètres carrés reprend. Ikea ouvre ainsi à Nice sur un format inédit en France de 300 m², Monoprix arrive à Paris-Montparnasse avec une armada de chariots connectés pour simplifier les passages en caisse, tandis que Decathlon dévoile son concept DX modulable à Villeneuve-d'Ascq (59). AliExpress inaugure fin septembre sa première boutique éphémère en France, à Paris, et Pharmabest, toujours dans la capitale, s'installe sur plus de 2 000 m², dont 1 550 m² dédiés à la parapharmacie.

En clair, on ne sait plus où donner de la tête. Et ce d'autant que, coup sur coup, trois immenses centres commerciaux, à Lille, Clayes-sous-Bois et Saint-Étienne, sont ou vont être inaugurés, rajoutant (ou rénovant) dans le paysage commercial hexagonal quelque 140 000 m² de surfaces de vente. La situation économique, pourtant, est loin d'être florissante. Avec le confinement, les principaux indicateurs ont tous plongé dans le rouge. Un rouge bien vif. Au premier trimestre de 2020, le PIB français a reculé de 5,9 %. Le deuxième, incluant les mois d'avril, de mai et de juin, a été pire encore : le retrait, cette fois, s'est affiché à - 13,8 %. On n'avait jamais vu cela, en France, depuis 1949...

De quoi faire le dos rond et attendre ? Eh non. Les enseignes semblent vouloir prendre le taureau par les cornes. Aux exemples déjà cités, il faut en effet ajouter les drives piéton, dont le maillage s'étoffe jour après jour, dans le sillage d'E. Leclerc (plus de 50 sites aujourd'hui), Carrefour ou Auchan, qui en inaugure trois de suite courant septembre à Lille (lire p. 24).

Multiplication des corners

Les corners ne sont pas en reste, à l'instar de C & A, par exemple, qui s'installe chez Géant. Rajoutez Truffaut à Paris-Bastille, E. Leclerc à Lillenum ou bien Boxy et son conteneur 100 % automatisé de 15 m² à Gennevilliers, et comprenez que les initiatives fleurissent partout. Même Nike s'y met, en poursuivant sa politique de flagships avec l'ouverture, au cours de l'été, sur quatre niveaux et 2 400 m² de surface de vente, de sa troisième « House of innovation » au monde, à Paris cette fois, sur les Champs-Élysées, après New York et Shanghai.

Alors, bien sûr, Nike, pour s'en tenir à ce seul cas, avait ce projet depuis longtemps dans les tuyaux, et n'imaginait certainement pas ouvrir sur des Champs-Élysées désertés par ses touristes internationaux. Et il en va ainsi pour tous ces concepts (sauf DX), imaginés bien avant la crise - les premiers contacts entre Géant et C & A pour installer des corners datent de novembre dernier, à titre d'exemple. Mais, pour autant, les voilà sortis de terre, bien décidés à conquérir leur clientèle.

Reste à savoir suivant quel modèle, en cette rentrée masquée. Car, bien sûr, les choses ont changé, avec des consommateurs qui ont pris de nouvelles habitudes. Prenez Ikea qui, depuis 2017, a vu ses ventes en ligne quadrupler en France, passant de 100 à 400 millions d'euros. Comment, dans ces conditions, continuer à s'adresser « physiquement » à sa clientèle ? « Nous avons déjà des idées avant la crise, mais onze semaines de fermeture des magasins et cinq pour le web nous ont donné à réfléchir. Il y a un retour au cocooning et une accélération de la digitalisation », indique Walter Kadnar, le PDG d'Ikea France. Sa réponse, alors ? Un Ikea « mini », à Nice, pensé comme un atelier de conception.

Concepts d'après-crise à inventer

Si le concept est, dans ce cas précis, clairement abouti, ce n'est pas toujours le cas. « D'une certaine manière, il s'agit souvent de parer au plus pressé, après six mois de pause forcée, note Frank Rosenthal, expert en marketing du commerce. Les adaptations les plus visibles ont trait à l'information et à la signalétique, le tout dans une sorte de gestion de l'urgence avec, comme approche, celle d'un provisoire qui dure. Pour dire les choses autrement,

nous n'avons pas encore vu les concepts d'après-crise, conçus et imaginés pour y répondre. Ceux-là viendront plus tard. »

En attendant, les crises, comme toujours, sont de formidables accélérateurs de tendance, et celle-ci ne déroge pas à la règle. « Les formats gagnants sont ceux qui avaient déjà le vent en poupe avant, qu'il s'agisse du drive piéton ou des concepts basés sur les prix bas. Sans oublier, bien sûr, les enjeux liés à l'expérience client, ô combien primordiale mais qui, de fait, se trouve en ce moment un peu reléguée au second plan », souligne Frank Rosenthal. À ce propos, il est assez marquant de voir à quel point Nike, dans son flagship parisien, en a gardé sous le pied. À New York, le magasin est fait d'expériences immersives très fortes, avec terrain de foot synthétique et de basket. Rien de tel à Paris... pour l'instant. Mais l'on sent qu'au rez-de-chaussée, tout est prêt pour dégainer quand ce sera enfin possible. « Le shopping plaisir en a pris un petit coup, c'est vrai, mais les distributeurs ont compris que pour faire revenir les consommateurs en magasins il fallait redonner une valeur ajoutée au point de vente, analyse Philippe de Mareilhac, directeur général de Market Value, agence d'architecture commerciale. Dans ce contexte, l'expérience client est essentielle et l'on travaille beaucoup, aujourd'hui, autour des notions de parcours marchand couplé à un parcours relationnel. »

Ainsi, l'humain doit absolument revenir au cœur des concepts et la crise que nous vivons depuis le mois de mars ne fait qu'en apporter une preuve supplémentaire. « Prenez le click & collect, appuie Philippe de Mareilhac. Il a été une réponse tactique au confinement, pour conserver un lien avec sa clientèle et l'on sent bien que, partout, le succès est au rendez-vous. À tel point que l'on voit aujourd'hui des clients distributeurs qui nous demandent d'en faire le plus bel endroit de leur magasin quand, autrefois, il s'agissait plutôt de le reléguer au fond du point de vente, surtout sans fioriture. Il est une arme positive, désormais, un argument de plus pour faire venir les clients en magasins, et tout ce qui va tourner autour de la manière de fluidifier cette expérience click & collect va être amené à prendre de l'importance. »

Toutes ces tendances sont aussi très présentes dans le nouveau flagship de Monoprix à Montparnasse. Mais Jean-Paul Mochet, le président de l'enseigne, y voit aussi la réinvention d'un « grand magasin pour tous », de destination pour des clients de la gare, mais aussi à 5, 6, voire 10, stations de métro. Un lieu où plaisir, goût, innovations et découvertes doivent l'emporter sur la primauté du prix bas qui a, selon lui, « perverti le commerce ». Tout un programme. En tout cas, le Covid est loin d'avoir tué les bons vieux magasins en dur. Jean-Noël Caussil, avec la rédaction

LSA (site web)

Vendredi 29 novembre 2019

Comment Lacoste a pris le virage de l'omnicanal

A l'occasion de LSA Live, Olivier Peil, en charge des projets omnicanaux pour Lacoste, est revenu sur comment le groupe a repris la main sur le digital en 2014 et a annoncé l'ouverture prochaine d'un nouvel entrepôt qui sera ultra-automatisé.

« Le digital est un vecteur de croissance et a un taux de pénétration de 20% dans le chiffre d'affaires du groupe. » A l'occasion de LSA Live, Olivier Peil, directeur des programmes omnicanaux pour Lacoste, est revenu sur la transformation digitale que le groupe a entamée depuis 2014, travaillant notamment avec l'éditeur Manhattan Associates.

Les premiers pas de la marque sur la toile ont commencé en revanche en 2007 mais l'activité était gérée via Amazon avec une délégation de services. La transformation digitale de la marque au crocodile a connu un tournant en 2014 quand toute l'activité a été réinternalisée et surtout avec la mise en place d'une stratégie omnicanales. « Dès le départ, nous avons comme ambition de construire une plate-forme évolutive pour faciliter le déploiement de services omnicanaux », indique Olivier Peil. La marque-enseigne a aussi investi dans un flagship digital qui sert de pilote pour des projets.

Les tablettes pour proposer de l'extension de gamme

La deuxième phase arrive en 2015 avec le déploiement de tablettes en magasins. Elles nous ont permis de présenter tous les coloris que nous avons, sachant qu'une boutique en expose à peine 300 à 400 et que le catalogue est 3 à 4 fois plus riche. « Nous avons mis du temps à trouver le bon équilibre avec cet outil mais nous avons eu raison de le prioriser car c'est devenu un outil essentiel », analyse le responsable. La marque a également investi dans un PIM, product information management, soit un outil pour standardiser la construction des fiches produits.

En 2016, Lacoste passe à une phase d'industrialisation après les tests. Le distributeur déploie les tablettes dans 12 pays en plus d'y implanter un flagship digital. Parallèlement au siège, une digital factory est créée. « Les pays restent libres dans le déploiement des projets mais il est important de leur apporter au niveau du siège un support sur tous les sujets digitaux, estime Olivier Peil. Les équipes de vente doivent aussi être intégrés dès les débuts des projets et n'ont être réduit à de simples exécutants. Les vendeurs doivent trouver un équilibre avec l'omnicanal. »

Multiplication des projets depuis 2016

Grâce à cette organisation, Lacoste a pu ajouter des services de click & collect, de la livraison le jour même, du ship from store et se positionner sur les marketplaces. Le tout en multipliant la présence dans le monde au travers de nouveaux flagships, comme au Mexique ou en Corée en 2017. « Nous avons un modèle qui nous permet de nous adapter à toutes les cultures et modes de distribution, se félicite le responsable. Nous sommes présents dans 30 pays. L'e-commerce représente une vraie vitrine particulièrement auprès des nouvelles générations. »

Notamment pour toucher cette population, Lacoste a dernièrement créé une carte de fidélité virtuelle, sur le smartphone, qui permet d'interagir avec les clients. Un travail de fond a aussi été mené sur les réseaux sociaux pour développer une communauté et Lacoste est membre de Lafayette Plug and Play pour suivre les nouveautés de la retail tech. Les prochains sujets à venir ? « Améliorer l'expérience en magasin et le volet post achat et la gestion des retours », conclut Olivier Peil. Lacoste disposera d'ailleurs à partir de septembre 2020 d'un nouvel entrepôt en France, ultra-automatisé, pour mieux piloter tous ses flux logistiques.

LSA.fr

Lundi 30 janvier 2017

Le joaillier Fred propose une expérience de personnalisation unique

Le bijoutier Fred a présenté le 26 janvier 2017 une expérience retail connectée dans son flagship de la rue de la Paix à Paris. L'Atelier Fred permet de personnaliser le Force 10 bijou phare de la maison avec 450 millions de possibilités.

450 millions. C'est le nombre de combinaisons différentes possibles de l'Atelier Fred. Le joaillier du 14 rue de la Paix à Paris a présenté le 26 janvier 2017, l'Atelier Fred, son outil de personnalisation unique. Grâce à cette boîte de Pandore, les clients de la maison peuvent personnaliser le Force 10, bracelet iconique de la marque. L'Atelier Fred installé dans le flagship parisien du joaillier permet aux clients de sélectionner chaque détail et éléments du bracelet, du cordon au fermoir en passant par les finitions et laques.

L'expérience ludique se déroule tel un jeu de construction. L'interaction avec l'objet est totalement revue. Le client est invité à se saisir de cubes représentant les différentes options de personnalisations possibles : coloris, matière, gravure... Une fois ces combinaisons définies, il peut comparer les résultats. A ses côtés, le vendeur équipé d'une tablette l'accompagne de manière non intrusive. Le vendeur peut aider le client à choisir une couleur unique grâce à un scanner Pantone ou en sélectionnant la teinte voulue directement sur photo. Le client peut enregistrer ses choix ou commander directement le bracelet unique qui lui sera livré sous 15 jours. Le prix du bracelet varie en fonction des matériaux choisis, à partir de 1570 euros livraison comprise.

Un Atelier mobile

Imaginer sous forme de coffre à bijou, l'Atelier Fred est facilement transportable. Les équipes de Fred indiquent qu'il sera présent sur la Riviera française à partir de la saison estivale. D'autres ateliers du même type sont installés dans les autres flagship de la marque à Hong-Kong, au Japon et en Corée.

LSA.fr

Mardi 17 avril 2012

Asics ouvre un nouveau Flagship à Londres

ASICS dévoilera cet été son nouveau Flagship Running disposant d'un laboratoire de pointe sur Oxford Street.

Le magasin, situé au 527 Oxford Street, proposera des services technologiques avancés, des conseils professionnels pour les coureurs, un club de course unique et une large gamme de chaussures et textiles sur plus de 650m² répartis sur trois étages. La collection complète de la marque ligne Running sera présentée aux côtés des autres gammes performance d'ASICS, tels que le rugby, le tennis, le cricket et le hockey. Le concept du magasin comprendra des prestations haut de gamme, dont un laboratoire de running doté des meilleurs systèmes d'analyse biomécanique, disponibles pour la première fois au Royaume-Uni pour le grand public. Les analyses permettront de mesurer la forme du pied, l'alignement de la jambe, la composition corporelle, la force musculaire et la souplesse du coureur. Toutes ces données peuvent-être utilisées pour améliorer les performances running. Le Foot ID d'ASICS, un service high-tech de choix de chaussures combinant la mesure statique et dynamique développée par l'Institut des sciences du sport ASICS à Kobe, au Japon, sera disponible pour s'assurer que les clients sont équipés avec des chaussures adaptées à leur foulée. Fernando Pina Mulas, chef de vente au détail chez ASICS Europe BV a déclaré : « Après le grand succès de notre premier magasin sur la rue Argyll, nous sommes convaincus qu'Oxford Street est l'endroit idéal pour ouvrir notre plus grand magasin européen. Le point de vente (« meilleur nouveau concept de vente au détail de 2011 » par le MAPIC) offrira une expérience forte et unique à nos clients. L'environnement et les services présenteront le meilleur de tout notre fonctionnement et de nos produits de running et sport performance."

Deux marques emblématiques, mais que tout oppose, dévoilent leur stratégie à la veille du Marathon

Alors que le 38ème Marathon de Paris se tient ce dimanche, les marques se retrouvent au Running Expo. Samsung, Garmin, mais aussi et surtout, Asics, qui réalise 70% de son chiffre d'affaires dans le running, et Kalenji, la marque running de Décathlon. Ces deux dernières ont répondu aux questions de LSA.

L'une est japonaise, avec un siège social et 120 personnes installées dans le sud de la France, à Montpellier, l'autre est française, installée dans le nord de la France. Les deux ont en commun l'une des disciplines sportives les plus en vogue aujourd'hui : le running. Avec 10 millions d'adeptes, celui-ci ne cesse d'évoluer, attirant les femmes...et les seniors. Asics et Kalenji tiennent salon porte de Versailles, à deux jours du Marathon de Paris, l'une des cinq plus grands au monde (avec New York, Londres, Berlin et Chicago), qui compte encore cette année 50 000 inscrits (pour 70 000 demandes).

« Les plus grands marathons du monde se remplissent plus vite que les plus grands concerts de rock ! plaisante Nicolas Pelletier, directeur international de la marque Kalenji. Pour Berlin, 50 000 dossards se vendent en moins de 40 minutes ». Cette année, la griffe running de Décathlon a lancé deux innovations dans le domaine : le K-Ring, dans la chaussure, et une brassière pour femme. Le premier consiste en un anneau placé entre deux semelles qui s'écrase sous l'impact du talonnet absorbe l'onde de choc. « Cela fait six ans que nos équipes composées d'un chef de produit, d'un ingénieur et d'un designer, travaillent sur cette innovation, souligne Nicolas Pelletier. Le K-Ring intégré dans la gamme de chaussures Kiprun améliore l'amortie de 11% ». Commercialisées depuis janvier dans les 690 magasins Décathlon dans le monde, le prix s'avère compétitif : 79,95 euros, là où les concurrents démarrent à 120 euros. Sachant qu'un marathonien use 5 à 6 paires de chaussures par an et dépense 300 euros en moyenne par an pour s'équiper, la marque d'Oxylane espère bien tailler des croupières aux Nike et autres Adidas. Benjamin Malaty, meilleur coureur français du Marathon avec un temps de 2h12, sera chaussé en Kalenji dimanche. Ce qui est le cas depuis deux ans. Il participe aussi à la conception des produits.

Côté textile, Décathlon travaille sur les vêtements anti-irritation. La gamme Kiprace garantit l'absence de coutures cousues. Cette année, honneur aux coureuses : une nouvelle brassière leur est destinée. Elle est censée offrir un maintien 28% supérieur à un soutien-gorge de ville. C'est bien le moins.

Un flagship Asics à Paris avant fin 2014

Mais sur ce que les marques appellent le segment « performance », Asics caracole en tête avec 40% de part de marché sur ces sportifs pratiquants selon NPD. Elle a fait du running son cheval de bataille dans tous les pays où elle est présente. Comme en France, où cela lui réussit bien. En 2013, son chiffre d'affaires (120 millions d'euros) frôle les 10% de croissance (9,8%) et 2014 devrait être de la même teneur. Partenaire numéro un du Marathon de Paris, le pdg et fondateur d'Asics France, Didier Dreulle, a le sourire. « Nous voulons fabriquer des produits pour les sportifs pratiquants, souligne cet ancien de Nike, dont le rêve est d'ouvrir un flagship à Paris. Asics a un magasin vitrine dans beaucoup de pays européens, en Allemagne, aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne, en Espagne. Nous aimerions en ouvrir un à Paris avant fin 2014 ».

LSA.fr

Mardi 6 décembre 2011

Richemont va ouvrir un flagship à Paris

Le groupe suisse de luxe va proposer plusieurs marques de montres sur 2250 m². Le flagship serait situé près de la Madeleine.

Une bonne nouvelle pour la ville de Paris, qui ambitionne d'être un phare reconnu du « shopping » mondial. **Le groupe suisse de luxe Richemont prévoit d'ouvrir un flagship de 2250 m² dédié aux montres**, selon le Financial Times. **Le groupe souhaiterait s'implanter en lieu et place du magasin Old England, situé boulevard de la Madeleine, non loin des Galeries Lafayette et du Printemps.** Le magasin proposerait plusieurs marques de montres de luxe, Richemont détient notamment Cartier, Vacheron-Constantin, Piaget et Jaeger-LeCoultre.

M. Moustache s'appuie sur son réseau de magasins pour grandir

Distribuée dans 200 magasins multimarques, M. Moustache possède 5 boutiques en propre. Un investissement qui permet à la marque de chaussures de créer un lien avec ses clients, de produire en petites séries et de mettre en place une filière de recyclage.

En huit années d'existence, c'est le passage à la boutique physique qui a marqué le plus grand tournant de l'histoire de **M. Moustache**. Cette marque de chaussures créée en 2012 par trois amis a commencé par une boutique en ligne et des corners dans les grands magasins. « *Cela nous a permis de nous appuyer sur ces distributeurs pour nous faire connaître, sans avoir un budget marketing colossal* », se souvient **Antoine Vigneron**, l'un des fondateurs avec **Guillaume Alcan et Thibault Repelin**. Aujourd'hui, la marque est distribuée dans 200 magasins multimarques.

Maîtriser l'expérience client

Les entrepreneurs ont ouvert leur première boutique physique en 2016. « *Nous voulions maîtriser à 100 % l'expérience client* », explique Antoine Vigneron. Les fondateurs souhaitent aussi **ne plus être dépendants des rythmes de collections des grands magasins** et pouvoir sortir des modèles quand ils le souhaitent. « *Il y a un avant et un après, souligne l'entrepreneur. Avoir une boutique bien placée fait une vraie différence, notamment en termes d'aura de marque.* »

Nouveau rythme de production

Les boutiques au nom de la marque sont aujourd'hui au nombre de cinq, trois en région parisienne, une à Bordeaux et une à Toulouse. Elles permettent aux entrepreneurs de mieux maîtriser sa production, en sortant des **collections capsules** ou des collaborations au compte-gouttes. « *Nous ne sommes pas contraints de produire massivement en début de saison pour ensuite solder* », explique Antoine Vigneron. C'est via ce réseau de points de vente que la marque a lancé en 2018 un programme de collecte de chaussures. Depuis, plus de 3.000 paires de baskets, chaussures à talons ou de ville ont ainsi été récoltées. « *Nous voulions être responsables de la fin de vie de nos produits* », glisse l'entrepreneur.

Monter une filière de recyclage

M. Moustache va plus loin dans la démarche en mettant au point avec son fabricant portugais un procédé de broyage permettant de créer une semelle recyclée à partir de ces chaussures. « *Ce procédé permet de recycler l'ensemble de la chaussure* », s'enthousiasme le cofondateur.

La première collection Récolte a été lancée en septembre, l'objectif sur le long terme étant de ne créer que des modèles à semelles recyclées. « *Le réseau de boutiques nous permet d'avoir ce lien essentiel avec nos clients et de les sensibiliser au recyclage* », assure Antoine Vigneron. La marque, qui emploie une **quarantaine de salariés** et a réalisé un **chiffre d'affaires de 6,5 millions d'euros en 2019**, compte bien continuer à grandir en ouvrant d'autres boutiques dans les grandes villes françaises.

Annexe 2

Entretiens responsables de marques - Guide d'entretiens

- Première partie de l'entretien

Parlez-moi de la boutique/des boutiques que votre marque a ouvert en son nom propre ?

- Seconde partie de l'entretien

Liste de questions si l'interrogé n'a pas abordé les points suivant spontanément dans la première partie de l'entretien.

- Les objectifs suivis

1. Pourquoi avoir décidé d'ouvrir une/des boutique(s) en votre nom propre ?
2. Quels étaient les objectifs et les attentes lors de la création de la boutique ?
3. Quelle importance a l'expérience d'achat pour votre marque ?
4. Que recherchez-vous à travers ces expériences en boutiques ?
5. Quelle expérience voulez-vous faire vivre au client ? Qu'est-ce que l'expérience d'achat marque X ? *NB : nous ne posons pas directement la question de l'authenticité (le mot « authentique » n'est pas utilisé) car nous considérons que demander aux managers « qu'est-ce qu'une expérience de la marque X », revient à demander « qu'est-ce qu'une expérience authentiquement de la marque X »*
6. A quoi sert l'expérience de la marque X : dans son modèle économique ? dans sa relation au consommateur ?
7. Quels sont les objectifs des boutiques/critères de suivi/de performance au-delà du cash ?
8. Quelles sont les attentes en termes de relation consommateur ?
9. Quelle expérience voulez-vous faire vivre au client ?
10. Qu'est-ce qu'une expérience « réussie » / « de valeur » ?
11. Quels sont les leviers en point de vente vous paraissent décisifs pour ça ?
⇒ Si le répondant évoque la fidélité, lui demander comment générer la fidélité ?

- Les enjeux liés à leur distribution

1. Est-il possible de proposer/de vivre une expérience de la marque X aujourd'hui, chez un distributeur multimarque ?
2. Quelle est la place de la boutique dans ce modèle vs le multimarques, les grands magasins et Internet ?
3. Au-delà du cash : quelle place prend la boutique dans la construction de ce business : recrutement ? fidélisation ? image ?
4. Comment articuler l'expérience entre boutique et multimarques ?
5. Est-ce que l'attachement ou la fidélité sont différents entre 1 personne sur Internet, en multimarques et 1 personne en boutique ?
6. Quelle est la place de la boutique dans ce modèle vs le multimarques ? vs Internet ?
7. Quel rôle pour le point de vente demain ?
8. Comment articuler l'expérience entre boutique et multimarques ?
9. Au-delà du chiffre : quelle place prend la boutique dans la construction de ce business : recrutement ? fidélisation ? image ?

Annexe 3

Entretiens responsables de marque - Tableau de la récurrence des mots

EMOTIONS	AMOUR	RELATION
<p>Emotions Heureux Plaisir Bonheur Sens en éveil Lien tangible émotionnel fort Être touché Heureuse Emotion Lien émotionnel fort Heureuse Emotion Content Fier Fier de vivre ça Lieu d'émotion Emotions Heureuse Emotion Contente Lieu de génération des émotions Valorisation</p>	<p>Partenaire de vie Attirer Plaire Désirabilité Amour Attachement Attachement Attachement Engouement sur la marque Attirer Plaire</p>	<p>Lien Confiance Relation Lien Augmente la consommation Relation Relation spécifique Créer du lien Fidélisation Relation Fidélisation Relation pérenne Fidéliser Fidélité Loyauté Fidélisation Climax de l'interaction Fidélisation Recrutement Taux de retour Relance Relation consommateur Planter des graines Relation Fidéliser Niveau de relation Construire une Relation Nourrir l'attachement Fidélisation Recrutement Envie de revenir Réactiver les clients inactifs Recrutement Recontacter Communauté Lieu de lien Revenir Revenir Réachat Être face au client Se réapproprier la relation consommateurs Fidélisation</p>
IMAGE	EXPERIENCE	HISTOIRE
<p>Image Perception client Image Image Image Véhiculer l'ADN</p>	<p>Envie d'expérience Mémorable Moments de vie Faire vivre la marque <i>Experience centrer</i> Premium</p>	<p><i>Storytelling</i> Histoire <i>Storytelling</i> <i>Storytelling</i> Histoire Symboles</p>

<p>Image Image Notoriété Image de marque en BAO Publicité Retombées presse Faire du buzz. Mix marketing Communication et image ++ (qui justifie un tel investissement) Mix marketing Relais de médiatisation <i>Flagship</i> image Charte image Réputation Communication Univers de la marque Lieu d'image Dégrader son image Construire son Image Image Maitrise de notre Image Maitrise des messages Maitrise de la communication Opinion Cible conso la plus pure</p>	<p>Service Service Showroom Concrétisation Apothéose Laboratoire de développement Mettre en valeur la marque Preuve Showroom S'imprégner de la marque Service Service Unique Service Expérience achat <i>Personal shopper</i> Exceptionnel Moments inoubliables Balade Moment particulier Expérience personnalisée Mémorable Service Qualité service Informer Expérience unique Expérience ultime Faire vivre une expérience Hédonisme Identitaire Raffinée Haut de gamme Expérience de découverte Service Expérience Qualité Expérience de marque Terrain d'échange Terrain d'expérience de marque Ambassade de l'entreprise Preuve concrète Marketing de preuve Marketing horizontal Echange d'information Expression des valeurs de la marque Renouveler Notation poste-vente Service après-vente Remarques qualitatives</p>	<p>Histoire conso Scénarisation d'achat en point de vente Scénario Scénarios de contact Niveau d'histoire à la marque Raconte l'histoire de la marque et de l'entreprise Scénarios en point de vente</p>
<p>TRANSACTION Lieu d'accélération de business Chiffre d'affaires</p>	<p>CONTROLE/MAITRISE /INDEPENDANCE vs DISTRIBUTEURS</p>	<p>VENDEUR Vendeur Accueil</p>

Pression du chiffre Panier moyen Chiffre d'affaires incrémental Générer du cash Haut panier moyen Lieu de génération de transaction Lieu de vente max de Chiffre d'affaires Panier moyen Taux de pénétration <i>Cross-sell</i> Transaction Cash Chiffre d'affaires Flux Taux de transformation Panier moyen Fréquence des clients Taux de transformation Cash Panier moyen Performance Vente de produits dérivés	Amalgame distributeur marque Emerger Contrôler l'expérience Contrôler la relation Maitrise de son réseau de distributeurs Maitriser jusqu'à la livraison Se réapproprier l'expérience Contrôler Expérience consistante Squeezer la distribution Zéro intermédiaire Contrôle total Indépendant Se réapproprier la relation au consommateur On fait ce qu'on veut On est chez nous Indépendance Tributaire des distributeurs Tensions avec la distribution Dégrader son image Indépendance Contrôle Maitrise Victime Dépendant Maitrise de notre image Maitrise des messages Maitrise de la communication Perception de la marque Transaction Emerger Marque distributeur Marque enseigne Dépendant des distributeurs Indépendance Indispensable	Notation poste-vente Service après-vente <i>Personal shopper</i> Vendeur Expertise Relation vendeur Forte et personnalisée Vendeur Vendeurs Comprendre Accompagner la cliente Méthodes de vente Techniques de vente Qualité du conseil Personnel de marque Vendeur Conseil Rigueur Savoir-faire Savoir-être Empathie
<p style="text-align: center;">CRM</p> Recontacter Meilleure connaissance du consommateur CRM Données CRM Réactiver les clients inactifs Maitrise de la donnée CRM Data client Base de données propre Rentrer les clients dans la base Recrutement data client	<p style="text-align: center;">PARCOURS CLIENT</p> Métier de <i>retailer</i> Animer le réseau Réseaux POINT DE VENTE Coupler boutique et Internet <i>Retail</i> de marque Parcours d'achat Multicanal Suivi total du consommateur Parcours client fluide et cohérent	<p style="text-align: center;">BOUCHE A OREILLE</p> Fier de raconter Expérience racontée Image de la marque en BAO Reparle Fier de raconter BAO Expériences dont les gens vont parler en BAO Réseaux sociaux BAO international Buzz Réseaux sociaux

<p>CRM Typologie client Données CRM Personnalisé le CRM Contrôler la donnée client Maitrise relation conso Volonté d'avoir de la data client Data client Suivre client Récupérer de la data Connaissance consommateur</p>	<p>Multicanal Tous les points de contact différent Parcours client Points de contact Multicanal Circuler entre les canaux Drive to store Fluide Cohérent Points contact Articulation avec les autres canaux Synergie multicanale</p>	
<p>MARQUE Construire la marque Identité de la marque Révéler la marque Pérenniser la marque sur le long terme Tester, développer Univers de la marque</p>	<p>SATISFACTION Satisfaction Attentes clients Satisfaction Satisfaction</p>	<p>VIE Espace de vie Couvrir 100% des moments de vie des clients Moments de vie Faire vivre la marque</p>
<p>UNICITE/PERSONALISATION Personnalisation Personnalisation Personnalisation S'ajuster Comprendre client Compréhension Compréhension <i>Personal shopper</i> Relation personnalisée Comprendre Empathie</p>		

Annexe 4

Entretiens responsables de marque - Découpage du verbatim par thème

Thème 1 La distribution

- L'expérience de marque dans le point de vente d'un distributeur

« Aujourd'hui l'expérience marque chez un détaillant n'existe pas » (M4)

« Aujourd'hui, M5 a pris cette décision car c'est incontournable. Notre 1er distributeur a changé de stratégie et ne met plus en avant les marques haut de gamme mais leurs marques exclusives L'enseigne est gérée comme une marque ».

« Physiquement, il y a moins en moins de place pour les marques sélectives ». (M5)

« Le retail de marque est l'issue indispensable » (M5)

« On ne peut pas rester à la traîne et à la merci d'une enseigne qui fait ce qu'elle veut » (M5)

« Nous avons intérêt à prendre notre indépendance même si c'est très onéreux (le PNL est évidemment très différent) » (M5)

« Le consommateur arrive sur notre marque via « bouche-à-oreille » ou autre. Il est conquis par l'univers de la marque. Ça doit continuer en magasin et chez les détaillants ce n'est pas le cas chez un détaillant » (M4)

« Amalgame distributeur marque », « émerger », « expérience consistante », « perception de la marque », « marque distributeur », « marque enseigne »

« Faire vivre une expérience de marque dans ce cadre est « un challenge » (M2)

« Il est difficile de fabriquer, de nourrir et de maîtriser la production d'expérience de marque selon leurs objectifs stratégiques chez un distributeur indépendant. Cela nécessite de gros investissements et de l'espace suffisant en boutique ce qui s'avère difficile chez un distributeur « multimarques » avec 5 à 10-15 marques dans un espace réduit » (M3)

« Évènements qui peuvent être reconduits en fonction des liens pour valoriser le revendeur (temps forts, évènements, challenges récompense, etc.) » (M3)

« Gagner la conviction des revendeurs multimarques » (M2)

« On ne peut pas toujours être dans les priorités » (M2)

« Il est difficile de s'insérer dans leurs stratégies » (M3)

« On peut avoir recours à des ambassadrices mais attention à fiter avec l'ADN de la maison » (M3)

« Le discours produit de la maison devient déstructuré et moins formaté/maitrisé » (M3).

- Le contrôle/l'indépendance

« Contrôle total de la chaîne de valeur : 0 intermédiaire de l'agriculteur au client » (M1)

« Une des marques de notre portefeuille a fermé tous ces points de vente multimarques et ouvert des boutiques pour contrôler toute l'expérience » (M3)

M5 « Oui c'est indispensable pour pérenniser une marque sur le long terme. Dans un retail en propre, nous sommes maîtres de notre image, des messages à faire passer, de la communication avec les clients. Tu maîtrises ton sujet »

« Le maître mot est indépendance. Ne pas rester tributaire des distributeurs. C'est très tendu avec la distribution, on en arrive à des niveaux similaires au mass » (M5)

« La philosophie c'est l'indépendance, le contrôle, la maîtrise. Ne pas être victime, dépendant » (M5)

« On fait ce qu'on veut, on est chez nous » (M5)

« Volonté de prendre en main le réseau : maîtrise de son réseau » (M4)

« Pour le multimarques, c'est plus compliqué car c'est dans les mains du revendeur. Ça passe par des formations pour véhiculer l'ADN et le discours à mettre en avant. Mais c'est le revendeur qui a l'interaction avec le client final. D'où volonté de se développer en boutique pour contrôler la relation et la donnée client (CRM plus flou en multimarques, données appartiennent aux points de vente) » (M3)

« Ras le bol distribution » (M5)

Thème 2 : le magasin de marque : l'image et le lien

- La marque

« Construire la marque », « identité de la marque », « révéler la marque », « pérenniser la marque sur le long terme », « tester, développer », « univers de la marque »

- L'image

« La boutique répond à un objectif d'image, notamment la boutique flagship. Mais aussi de faire du business, pas de cracher du profit mais être à l'équilibre pour déployer le modèle » (M7)

« Nous avons choisi la Madeleine pour notre boutique car on savait que les bus de touristes asiatiques passaient là » (M7)

« Il y a un fort intérêt des boutiques de marques en termes d'image, d'un point de vue corporate, pour le consommateur mais aussi pour les pairs et les autorités »

« La boutique fait partie de l'ensemble du dispositif des marques, rentre dans le mix marketing et dans le capital marque, pas dans le capital client » (M7)

« L'international, c'est que de la croissance pour une marque, donc il fallait aller chercher l'international » (M7) (NB : Lorsque cette entreprise M7 a été rachetée, l'option choisie a été une stratégie à deux marques : une marque grand public et une marque haut de gamme à déployer à l'international qui représentait un relais de croissance important)

Il fallait positionner la M7 en marque haut de gamme « dans la publicité, les packs, et toute l'image à l'international » Les deux cibles d'image étaient donc les consommateurs des pays visés mais aussi les distributeurs de ces pays, « le but étant d'attirer les bons distributeurs, des distributeurs haut de gamme »

« Elle doit révéler le mieux possible la marque » (M1) (NB : la marque M1 est une entreprise éthique (agriculteur responsable, entreprise neutre en carbone) mais souffrait d'une image inverse. Et cette image était difficile à faire évoluer) « il y avait un problème de compréhension, dans les boutiques on est dans du marketing de preuve, horizontal ; de l'échange d'informations et, avec cette expérience de preuves concrètes on a pu faire bouger des items de marque qu'on n'avait jamais réussi à faire bouger »

« La boutique est un lieu de vente où on fait le max de chiffre d'affaires et où on raconte l'histoire de la marque et de l'entreprise » (M1). C'est à la fois un lieu de vente et le lieu de l'expression des valeurs de la marque. « Donc on va chercher à faire circuler le plus possible dans les boutiques »

« Il est plus facile de dégrader son image que de la construire » (M5)

« L'univers sectoriel a évolué. Il y a plus de concurrents donc les détaillants ont plus de produits à proposer, les consommateurs à choisir. Les concurrents sont plus forts : tout le monde fait de bons produits, l'apport marque est marketing » (M4).

« La boutique c'est le service et de la communication » (M4)

« Certains flagships ne sont pas au rendez-vous côté chiffre d'affaires, rentabilité/m2, rentabilité/vendeur, trafic et taux de conversion mais sont « image ». Donc même si le loyer est exorbitant, c'est un lieu important, de passage notamment et d'image » (M3)

« La boutique c'est de l'image. Et appréhender le consommateur car aujourd'hui on n'y arrive pas » (M4)

« On est plus dans une logique de rationalisation des boutiques : s'assurer que chiffre d'affaires suffisant et qu'elles correspondent bien à l'image de la maison » (M3)

« Le touriste repart ensuite dans son pays et parle de son expérience dans l'« ambassade » de la marque. Il rachète dans la distribution locale. Le « bouche-à-oreille » fonctionne. Et sur le marché français il y a les retombées presse » (M5)

- La relation, le contact direct, les émotions

« En quoi c'est intéressant une boutique ? la capacité à générer du chiffre d'affaires incrémental. Attachement et autres sont des données blur pour générer du cash » (M1)

La boutique est le lieu de génération de transaction et des émotions. C'est « l'ambassade de l'entreprise ». « On peut y construire une relation qui nourrit l'attachement, la fidélisation, cruciale dans un monde hyperconcurrentiel » (M1)

M1 « l'objectif : le plus haut panier moyen possible et l'envie de revenir »

« On est face au client » (M1), de « se réapproprier la relation consommateurs », de « maîtriser la relation conso » (M4). « Et puis on connaît mieux notre conso » (M5).

« L'objectif est l'attachement, chiffre d'affaires, recrutement, données CRM. On regarde le taux de rachat. On mesure par des études et on suit l'évolution de la marque » (M2)

« En multimarques, on n'a pas de relation directe au consommateur » (M4)

« Autre objectif : être capable de fédérer une communauté M4 »

M3 « Pour créer du lien, être touché, il faut de l'émotion. Il faut un lien émotionnel fort est important pour favoriser l'attachement. La fidélisation passe donc par l'attachement et par l'émotion »

« La fidélité ça ne s'explique pas. C'est multifactoriel et ça évolue dans le temps. Donc c'est une somme, c'est la subtilité de la balance des items qui sont pondérés dans chaque individu par des choses différentes » (M1)

- La donnée client pour une « relation client personnalisée »

M2 « le challenge est la maîtrise de la donnée client »

M1 « 98% des ventes sont identifiées en CRM data depuis le début de l'histoire à la marque. On a une base de données propre, un taux de compte passant faible »

M4 « De plus cela nous permet d'aller un cran plus haut en termes de CRM. Même si la distribution nous donne déjà des informations, on va plus loin »

M4 « maîtriser. De Internet jusqu'à la livraison. Suivi total du consommateur de la commande à la livraison car le réseau actuel de détaillants ne gère pas »

M4 « on a la volonté d'avoir plus de data sur le consommateur et savoir ce qui se passe. On ne sait pas ce que fait le consommateur une fois qu'il sort du site Internet (est-ce qu'il achète ce qu'il a regardé ?) et avec un détaillant impossible de suivre. Avec la boutique on arrive à suivre, à fidéliser. Et on gagne en notoriété »

M2 « L'enjeu est la maîtrise de la donnée client »

M4 « Si une consommatrice consulte une page, on peut croiser avec les informations en boutique, etc. et être encore plus personnalisé car on connaît mieux la consommatrice »

« Il y a des bornes digitales pour présélectionner si le vendeur n'est pas dispo (borne type profiler). Le but est de récupérer de la data (envoi fiche produit sur son email) » (M4)

« La boutique c'est de l'image. Et appréhender le consommateur car aujourd'hui on n'y arrive pas » (M4)

- Autres critères de performance

« Chiffre d'affaires, rentabilité/m2, rentabilité/vendeur, trafic et taux de conversion » (M3)

« Les indices de performance sont le cash, le recrutement, taux de retour (relance derrière), le panier moyen, heureuse, les remarques qualitatives, la perception client quant au soin de la maison » (M5)

« Cash, chiffre d'affaires, flux, taux de transformation, PM, fréquence des clients. Et est-ce que le niveau de conso est stable, progresse ou diminue (comme ils ont 100% du chiffre d'affaires) » (M1)

« Visite mystère » (M1)

« La perception de satisfaction. C'est tout à la fois. Quelle est la note finale ? Sa capacité à recommander et à revenir. Quelle est la perception, ça va du personnel accueillant au service, etc. On mixe une analyse de la performance à une analyse de la perception de l'entreprise. On doit travailler sur le cercle vertueux transaction => émotion => transaction => émotion

On ne peut pas couper sinon on ne trouve rien » (M1)

- Articulation entre la boutique et le reste de la distribution

« métier de retailer », « animer le réseau », « réseaux de points de vente », « coupler boutique et Internet », « retail de marque », « parcours d'achat », « multicanal », « suivi total du consommateur », « parcours client fluide et cohérent », « multicanal », « tous les points de contact différent », « parcours client », « points de contact », « multicanal », « circuler entre les canaux », « drive to store », « fluide », « cohérent », « points contact », « articulation avec les autres canaux », « synergie multicanale »

« Le client qui circule d'un canal à l'autre est le meilleur client : c'est celui qui développe le plus de business. Donc on a intérêt à faire passer/circuler d'un canal à l'autre. C'est le client qui a un tel niveau de relation/d'histoire à la marque qu'il circule. » (M1)

« Si on est multicanal, on augmente la consommation alors que si on est que boutique, on ne fait pas plus en termes de panier moyen que sur Internet » (M1)

« Les meilleurs clients sont ceux qui circulent » (M1)

« Être multicanal, c'est couvrir 100% des moments de vie des clients » (M1)

M1 travaille sur la multiplication des scénarios de contact et le fait de circuler entre les canaux.

« On a un système de fidélisation. On utilise beaucoup la synergie d'Interne avec le point de vente physique » (M5)

« Aujourd'hui la boutique est la source de croissance. A part égale avec l'e-boutique »

« Pour l'instant on a peu dissocié l'expérience et le concept qu'on avait dans nos comptoirs : c'est quoi l'expérience boutique et en quoi elle est différente de celle des comptoirs ? Expérience pas forcément différente entre le comptoir et la boutique et on travaille pour créer ce genre d'expérience boutique à part avec un merch différent et une approche relation vendeuse/cliente spécifique » (M2)

« La boutique c'est une sorte de flagship/showroom » (M4)

« On a la volonté de « coupler » la boutique avec les ventes Internet », « on anime le réseau, on crée l'engouement sur la marque, sur les produits (M4).

« Chaque distribution a un rôle. La boutique est l'avenir car c'est la distribution idéale pour une marque comme M2 ».

« Le circuit en propre est le plus adapté mais ça n'est pas le circuit de départ (hors boutique historique) »

« On n'a pas le souhait de multiplier les leviers expérientiels, car les logiques sont différentes d'un circuit à l'autre » (M4)

« L'expérience en boutique et l'expérience Internet sont facile à articuler » (M3)

« On travaille sur la zone de chalandise ce qui permet d'être multicanal : si un client achète en digital, ça rentre dans le chiffre d'affaires du directeur de la boutique » (M1)

Thème 3 : l'expérience : définition de l'expérience de marque créatrice de valeur

- L'expérience est primordiale

« Avec l'arrivée de concepts de marque, l'expérience retail doit être forte, plus importante que les produits eux-mêmes » (M2)

L'expérience sert à construire la marque (M2) : « avant on faisait du marketing produit : tout produit exprimait la marque, la communication aussi. Aujourd'hui, l'expérience est un facteur clé. Le lien avec les consommateurs est construit de produits, d'image mais aussi d'expérience »

« L'expérience est primordiale. Le client vient découvrir des produits mais on ne peut pas se passer de lui faire vivre une expérience. C'est incontournable par rapport à il y a quelques années en arrière. C'était déjà traité mais pas affiché comme une priorité : c'est le cas aujourd'hui » (M2)

- Qu'est-ce qu'une expérience en magasin créatrice de valeur ?

« Exceptionnelle », « unique » et « émotionnelle »

« L'expérience d'achat est cruciale. C'est le climax de l'interaction entre la marque et le client » (M3) « L'achat est la concrétisation, l'apothéose, c'est un moment très particulier dans la vie du client » (M3)

« Unique » (M2) Elle doit « s'appuyer sur l'identité propre visuelle, avec une prise en charge et une orientation expérientielle et servicielle forte » (M2)

« L'expérience doit être personnalisée, mémorable et en phase avec l'identité de la marque et ce à quoi s'attend le client. » (M3) « Tous les sens doivent être sollicités. Tout doit véhiculer l'ADN de la maison. Surtout la relation vendeur, qui doit être forte et personnalisée.

« On n'est pas sur du service standard, il faut créer une relation spécifique pour fidéliser le client » (M3)

« L'expérience en boutique est l'expérience ultime dont les gens vont parler en « bouche-à-oreille » (M5)

« Cette expérience d'achat doit avoir un effet « waouh » sur un temps court (30-60 min d'achat) » (M3)

« L'expérience en magasin peut être bonne mais dès qu'il y a un problème à gérer, c'est souvent la douche froide au moment du SAV. On cherche à améliorer ça car ça engendre de la frustration et du mécontentement ; le client en parle aux amis (notamment via réseaux sociaux), l'image de marque se détériore et le client n'a plus la volonté de renouveler un achat. Dans la volonté de pérenniser la relation client, ce manque de considération ressentie par le client est catastrophique. » (M3)

« C'est une expérience où on a à la fois les standards de services (propres à chaque maison) qui sont délivrés plus une personnalisation qui passe par une compréhension du client et ça va dépendre du vendeur : c'est sa capacité d'empathie et le lien tangible émotionnel fort qui va faire la différence » (M3)

« Les leviers sont multiples : les vendeurs avec leurs tenues, le respect de la charte image propre à chaque maison, le merchandising, le parcours client en boutique c'est-à-dire la facilité qu'on peut avoir à déambuler dans la boutique entre les nouveautés, les catégories de produits, l'histoire de la maison, le storytelling car les clients sont de plus en plus friands d'anecdotes pour en reparler à leurs pairs pour se valoriser » (M3)

« Tous les sens doivent être attisés en boutique : ça passe par les lumières, les odeurs, etc. » (M4)

« Et de toutes façons donc il y a forcément de l'émotion » (M3)

« L'aspect style de vie, lifestyle est mis en avant mais pas dans toutes les maisons La boutique est un espace de vie pour se poser, prendre un café, effectuer une transaction... L'univers de demain sera plus d'accessibilité, moins informel. Et d'ici là, dans les années à venir, on est sur des formats style de vie » (M3)

« Pour créer du lien, être touché, il faut de l'émotion. Il faut un lien émotionnel fort est important pour favoriser l'attachement. La fidélisation passe donc par l'attachement et par l'émotion » (M3)

« Véhiculer par le storytelling, les anecdotes, les histoires, les symboliques, les personnes qui ont porté les créations (...) capacité du vendeur à comprendre ce que recherche le client et à activer ce qu'il faut », « Puis suivre la relation. » (M3)

« L'expérience doit avoir une « dimension émotionnelle forte » Cela doit être « un moment inoubliable. Le client doit se sentir unique. Tous ses besoins doivent être adressés de manière personnelle) Et le client doit retenir quelque chose d'exceptionnel et de mémorable. Cela passe par les codes, la communication, le merchandising et une relation cliente/conseillère de vente ». « But ultime = construire un lien pour revenir, continuer le parcours avec la marque » (M2)

L'expérience est liée « à la qualité des produits et aux PREUVES. On est dans la rigueur, le savoir-faire, le savoir-être, droit » (M7)

- Objectif de l'expérience de marque en boutique

L'expérience sert à « construire la marque, sa désirabilité, son image, la relation la plus étroite possible (on va avoir de plus en plus d'infos) qui vont être réutilisées en CRM » (M2)

L'expérience sert à établir « quelque chose de spécifique, de constructeur au niveau relation » (M2)

« On veut que la consommatrice soit heureuse donc l'expérience de la marque doit être bonne » (M7)

« On fait vivre une expérience pour que le consommateur soit content, fier et en reparle. Qu'il soit fier de vivre ça alors que les autres ne vivent pas ça, qu'il le raconte par en « bouche-à-oreille » (M5)

« Il y a un aspect hédonique, identitaire. On veut faire du « raffiné », du haut de gamme, une expérience de découverte (goûter) » (M5)

Il faut se « renouveler pour continuer d'attirer et de plaire : le client veut dire qu'il a vécu une expérience unique que les autres clients n'ont pas vécue (Apple s'est banalisé) » (M5)

« L'expérience en boutique est l'expérience ultime dont les gens vont parler en « bouche-à-oreille » ou qui va permettre d'avoir des retombées presse » (M5)

« La boutique est dans le mix marketing. C'est plus les retombées sur la boutique qui comptent que le contact direct ; la boutique est là pour faire du buzz » (M5)

« Aujourd'hui on a la possibilité de travailler la boutique dans le mix car les réseaux sociaux/internationalisation donnent de l'ampleur donc de l'efficacité en termes de communication et d'image qui justifie un tel investissement. Le Buzz, le « bouche-à-oreille » international c'est un relais de médiatisation plus important aujourd'hui » (M5)

Annexe 5

Entretiens responsables de marque - Retranscription des verbatims par sous-thèmes

- Image

« image », « perception client », « véhiculer l'ADN », « notoriété », « publicité », « retombées presse », « faire du buzz », « mix marketing », « communication et image », « relais de médiatisation », « flagship image », « charte image », « réputation », « communication », « univers de la marque », « lieu d'image », « dégrader son image », « construire son image », « maîtrise de notre image », « maîtrise des messages », « maîtrise de la communication », « opinion », « la cible consommateur la plus pure »

- Le « bouche-à-oreille »

« Fier de raconter », « expérience racontée », « image de la marque en bouche-à-oreille », « reparle », « expériences dont les gens vont parler en bouche-à-oreille », « réseaux sociaux », « bouche-à-oreille international », « buzz »

- Relation

« Mais on parle de moins en moins de fidélité : on parle plus de lien mais pas d'exclusivité » (M1)
On parle plus de fidélisation que de fidélité => relation pérenne qui doit s'installer et se créer à travers tous les points de contact dans différents moments de vie du client (M3)
« lien », « confiance », « relation », « augmente la consommation », « créer du lien », « fidélisation », « relation pérenne », « loyauté », « climax de l'interaction », « recrutement », « taux de retour », « planter des graines », « fidéliser », « niveau de relation », « construire une relation », « nourrir l'attachement », « envie de revenir », « réactiver les clients inactifs », « communauté », « lieu de lien », « revenir », « être face au client », « se réapproprier la relation consommateurs »

- Data

« Recontacter », « meilleure connaissance du consommateur », « CRM », « données CRM », « réactiver les clients inactifs », « maîtrise de la donnée », « data client », « base de données propre », « rentrer les clients dans la base », « recrutement data client », « typologie client », « personnaliser le CRM », « contrôler la donnée client », « maîtrise relation consommateur », « volonté d'avoir de la data client », « data client », « suivre client », « récupérer de la data », « connaissance consommateur », « réactiver les clients inactifs »

- Service/qualité du service

« Qualité service », « notation poste-vente », « service après-vente », « remarques qualitatives »

- Exception/caractère premium de l'expérience

« Mémorable », « premium », « concrétisation », « apothéose », « climax », « unique », « exceptionnel », « moments inoubliables », « moment particulier », « mémorable », « expérience unique », « expérience ultime », « raffinée », « haut de gamme »

- Unicité/personnalisation

« Personnalisation », « s'ajuster », « comprendre client », « compréhension », « personal shopper », « relation personnalisée », « empathie », « expérience personnalisée »

- Autres qualificatifs de l'expérience de marque

« moments de vie », « faire vivre la marque », « expérience centrer », « showroom », « laboratoire de développement », « mettre en valeur la marque », « preuve », « s'imprégner de la marque », « balade », « informer », « hédonisme », « identitaire », « expérience de découverte », « terrain d'échange », « terrain d'expérience de marque », « ambassade de l'entreprise », « preuve

concrète », « marketing de preuve », « marketing horizontal », « échange d'information », « expression des valeurs de la marque »

- Histoire

« Storytelling », « histoire », « symboles », « scénarisation d'achat en point de vente », « scénario », « niveau d'histoire », « histoire du consommateur », « raconter l'histoire de la marque et de l'entreprise », « scénarios de vente », « fier de raconter »

- Emotions

« Heureux », « plaisir », « bonheur », « lien tangible émotionnel fort », « être touché », « heureuse », « émotion », « content », « fier », « fier de vivre ça », « lieu d'émotion », « valorisation » : « surprendre », « renouveler la désirabilité de la marque ».

- Amour

« Désir », « désirabilité », « apothéose », « attirer », « plaire », « partenaire de vie », « amour », « attachement », « engouement sur la marque », « envie », « loyauté », « confiance »

- Vie

« Espace de vie », « couvrir 100% des moments de vie des clients », « moments de vie », « faire vivre la marque », « partenaire de vie »

- Le rôle du vendeur

« Accueil », « poste-vente », « service après-vente », « personal shopper », « expertise », « relation vendeur forte et personnalisée », le vendeur doit « comprendre », « accompagner la cliente », « méthodes de vente », « techniques de vente », « qualité du conseil », « personnel de marque », « rigueur », « savoir-faire », « savoir-être », « empathie »

- Contrôle/indépendance

« contrôler l'expérience », « contrôler la relation », « maîtrise de son réseau de distributeurs », « maîtriser jusqu'à la livraison », « se réapproprier l'expérience », « contrôler », « expérience consistante », « squeezer la distribution », « zéro intermédiaire », « contrôle total », « indépendant », « se réapproprier la relation au consommateur », « on fait ce qu'on veut », « on est chez nous », « indépendance », « tributaire des distributeurs », « tensions avec la distribution », « dégrader son image », « indépendance », « contrôle », « maîtrise », « victime », « dépendant », « maîtrise de notre image », « maîtrise des messages », « maîtrise de la communication », « dépendant des distributeurs », « indépendance », « indispensable »

- Transaction

« lieu d'accélération de business », « chiffre d'affaires », « pression du chiffre », « panier moyen », « chiffre d'affaires incrémental », « générer du cash », « haut panier moyen », « lieu de génération de transaction », « lieu de vente max de chiffre d'affaires », « panier moyen », « taux de pénétration Cross-sell », « transaction », « cash », « chiffre d'affaires », « flux », « taux de transformation », « fréquence des clients », « taux de transformation », « performance », « vente de produits dérivés »

Annexe 6

Entretiens consommateur - Guide d'entretiens

Introduction

- Présentation

« Dans le cadre de mes recherches universitaires, je dois interroger des consommateurs. Nous allons passer 1h-1h30 ensemble. »

- Rappel des consignes

« Parlez spontanément, l'anonymat est complet. Je vous enregistre pour ne pas avoir besoin de noter ce que vous me dites. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses : j'ai besoin de comprendre les consommateurs pour avancer dans ma recherche et c'est pour ça que je dois en interroger pour les comprendre. »

- Rappel du contexte

« Ma recherche porte sur les différents magasins par lesquels on peut passer en tant qu'acheteur. Les sites Internet des marques, les magasins de marque, les enseignes qui vendent plusieurs marques. Quand je dis magasin de marques, je ne parle pas des magasins comme Yves Rocher, Etam, etc. qui sont des lieux de vente exclusifs, puisqu'on ne peut pas acheter ces marques dans d'autres points de vente.

Je parle des magasins qui existent aux côtés de la distribution habituelle qualifiée de « multimarques » parce qu'il y a beaucoup de marques. Par exemple Apple, Samsung, L'Oréal, Lindt, Dior, Guerlain qu'on peut acheter dans leurs propres magasins de marque et dans des points de vente comme Sephora, Fnac, Carrefour, etc.

Ces boutiques peuvent être éphémères comme les boutiques Magnum ou Nestlé dessert, ou permanentes. »

Circonstances (ancrage)

- Comment faites-vous vos achats ?
- Comment vivez-vous vos achats ?
- (Comme un moment de plaisir ? Comme une obligation ? Comme une corvée ? Seule ou accompagnée ? Par qui ? Conjoint/amie/mère/fille ?)
- Vos achats sont-ils impulsifs ou réfléchis ? / Votre processus d'achat est-il impulsif ou réfléchi ?
- Comment faites-vous vos choix entre Internet et les magasins ? Entre les magasins de marques et les enseignes où il y a plus beaucoup de marques différentes.
- Pour les magasins : quels sont les points forts ? les barrières ? Les spécificités ?
- Pour Internet : quels sont les points forts ? les barrières ? Les spécificités ?
- A quelle occasion allez-vous sur Internet ? En magasin ? A quelle fréquence ? Les différentes sortes ? Quelles marques ? Une marque ou plusieurs ?

Techniques d'explicitation

Je voudrais que vous choisissiez une marque que vous avez achetée dans le propre magasin de cette marque et dans un magasin où il y a d'autres marques. Et idéalement une marque qui a son site Internet de e-shopping.

- Récits

Pouvez-vous me parler de cette marque et de tes expériences d'achat ?

- Dans le magasin de la marque ?
- En magasin multimarques ?
- Par Internet ?

- Questions

- Comment obtenez-vous des informations sur les produits que vous souhaitez acheter ? Sur la marque ?
- Comment choisissez-vous où et comment vous allez acheter ?
- Quelle satisfaction tirez-vous de l'achat de cette marque sur Internet ? En magasin parmi d'autres marques ? Dans le magasin propre à cette marque ?
- Que ressentez-vous lors d'une expérience en boutique de marque ? *Flagships/réseaux* ?
- Qu'attendez-vous d'une expérience en boutique de marque ? *Flagships/réseaux* ?
- C'est quoi une expérience « réussie » / « de valeur » en boutique de marque ? *Flagships/réseaux* ?
- Pourquoi acheter en boutique de marque ? *Flagships/réseaux* ? *Flagships/réseaux* ? Plutôt que dans un magasin où il y a toutes les marques ?
- Qu'est-ce qui est important dans une expérience en boutique de marque ? *Flagships/réseaux* ?
- Qu'est-ce que vous apporte une expérience en boutique de marque ? *Flagships/réseaux* ?
- Que ressentez-vous lors d'une expérience en magasin multimarques ? Site Internet de marque ?
- Qu'attends-tu d'une expérience en magasin multimarques ? Site Internet de marque ?
- C'est quoi une expérience « réussie » / « de valeur » en magasin multimarques ? Site Internet de marque ?
- C'est quoi une expérience « réussie » / « de valeur » en magasin multimarques, site Internet de marque ?
- Pourquoi acheter en magasin multimarques ? Sur le site Internet de marque ?
- Qu'est-ce qui est important dans une expérience en magasin multimarques ? Site Internet de marque ?
- Qu'est-ce que t'apporte une expérience en magasin multimarques ? Site Internet de marque ?
- Quels sont les critères de choix de shopping en magasin multimarques ? Via Internet ? En magasin en propre de la marque ?
- As-tu déjà raconté/partagé une bonne expérience shopping ? Mauvaise ?
- Quelle est ta pire expérience shopping ?
- Quelle est ta meilleure expérience shopping ?

Incidents critiques

Le parcours consommateur a été découpé en six étapes, dont l'individu interrogé va raconter librement l'expérience. Il va ensuite noter de 1 à 10 l'importance de l'étape et sa satisfaction.

1. Phase de recherche d'information produit désiré : choix de marque (5min)
2. Phase de choix du canal (10 min)
3. Phase de shopping (10 min)
4. Phase de paiement (10 min)
6. Phase de consommation/utilisation du produit (5 min)
7. Phase de partage de l'expérience (15 min)

Récapitulatif pour chaque phase

- Selon vous, quel est le degré d'importance de cette phase dans le parcours client (1 pas important, 10 très important) ?
- Quelle note de satisfaction attribuez-vous à cette phase (1 pas satisfait, 10 très satisfait) ?
- Pouvez-vous me donner un mot, groupe de mots ou une phrase pour qualifier cette phase ?
- Racontez-moi ton expérience
- Citez-moi une chose que vous avez beaucoup appréciée ?
- Citez-moi une chose qui vous a beaucoup irrité ?
- Quelle a été la durée de la phase ?

Techniques projectives

- Le portrait
 - Si la marque x était une personne, quel serait son âge ? Sa CSP ? Homme / Femme ? Ses hobbies ? ...
 - Si le magasin de marque était un lieu touristique, ce serait ? Un restaurant, ce serait ?
 - Si le magasin multimarque était un lieu touristique, ce serait ? Un restaurant, ce serait ?
 - Si l'E boutique était un lieu touristique, ce serait ? Un restaurant, ce serait ?

Reformulation et passage au réel :

En synthèse, quelles sont les caractéristiques de la marque ? Quel est son positionnement ?

- La planète marque x / la planète de la boutique de marque
 - A quoi ressemble le paysage de cette planète ?
 - A quoi ressemblent ses habitants et comment vivent-ils ?
 - Le climat ? L'atmosphère ? L'économie ?

Reformulation pour passage au réel : en synthèse quelles sont les attentes et la perception de conso vs la marque X ?

- Autres techniques de projections
 - Décrivez la boutique idéale : atmosphère ? Déco ? Meubles ? Ambiances ? Les personnes qui y vendent ? Qui y achète ? Le style ?
 - Décrivez le site Internet idéal
 - Décrivez le magasin « multimarques » idéal ?
- Les associations libres

Donnez tous les mots qui vous viennent à l'esprit lorsque nous vous disons :

Boutique
E-Shopping
Grands magasins
Enseignes

- Phrase à compléter

Nous avons proposé aux répondants des phrases dont il manque la fin, et qu'ils doivent terminer. Nous leur avons demandé d'utiliser le premier mot ou la première expression qui leur vient à l'esprit. Les phrases à compléter peuvent fournir plus d'éléments de compréhension des sentiments mais sont moins discrètes vs l'association de mots.

Une personne qui fait son shopping par Internet est ...
Une personne qui fait son shopping dans un magasin multimarque est ...
Une personne qui fait son shopping dans un magasin de la marque est ...
Quand j'envisage de faire du shopping dans un grand magasin, je...
Les produits en boutique en propre de marque sont ...
Les vendeurs en boutique en propre de marque sont ...
Les produits en magasin multimarques sont ...
Les vendeurs en magasin multimarques sont ...
Les produits sur Internet sont ...
Les vendeurs sur Internet sont ...

- Histoire à compléter

Le répondant doit trouver la fin d'une phrase ou d'une histoire incomplète (ressemblent aux associations de mots)

Nous avons proposé aux répondants une partie d'une histoire, suffisante pour attirer l'attention sur le sujet mais sans aucune allusion à la fin ; on leur propose de la conclure.

Un jour, une amie vous dit qu'elle est ravie d'être allée dans la boutique de la marque X et qu'elle vous conseille d'y aller aussi si vous allez à Paris. Pourquoi ?

Annexe 7

Etude quantitative – Echelle de mesure avec items

Qualité de l'environnement	« <i>Le magasin est un point de vente spécial</i> », « <i>un lieu agréable</i> », « <i>le décor est visuellement attirant</i> », « <i>j'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque</i> », « <i>une visite dans le magasin me permet de m'évader l'espace de quelques instants</i> », « <i>mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.</i> », « <i>les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits</i> », « <i>c'est une visite dont on se souvient</i> »
Qualité de l'offre	« <i>J'étais entouré (e) de produits attirants et de qualité</i> », « <i>il y a plus de produits de cette marque que dans les autres points de vente</i> »
Sentiment de plaisir	« <i>Je me suis senti (e) relativement bien</i> » et « <i>mes sentiments étaient positifs</i> ».
Authenticité perçue, avec les composants :	
Qualité du contact	« <i>Le personnel est compétent et le conseil est de qualité</i> », « <i>les vendeurs sont agréables, sympathiques, à l'écoute</i> », « <i>le personnel est poli</i> », « <i>les vendeurs sont des ambassadeurs de cette marque, ils la représentent bien, ils parlent très bien de la marque, de son histoire, de ses actualités</i> », « <i>le personnel est bien habillé</i> », « <i>disponible et répond aux demandes</i> », « <i>volontaire pour aider</i> », « <i>rassurant si problème</i> », « <i>digne de confiance, fiable, sait ce qu'il fait</i> », « <i>a tout pour bien faire son travail</i> », « <i>on sait faire preuve de souplesse, m'écouter et prendre en considération mes besoins</i> »
Qualité du service	« <i>Le service du personnel est rapide</i> », « <i>c'est toujours facile dans le magasin, ils s'occupent de tout</i> », « <i>s'il survient un problème (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.)</i> », « <i>la boutique se comporte bien avec moi et joue le jeu</i> »
Sentiment de reconnaissance	« <i>Ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme</i> », « <i>le personnel a l'intérêt du client à cœur</i> », « <i>cette visite m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants</i> », « <i>je me sens privilégiée de faire mes achats</i> », « <i>ce que je vis en magasin de marque est valorisant</i> »
Sentiment d'authenticité	« <i>J'ai le sentiment qu'on me traite bien et que je ne suis pas un numéro client</i> », « <i>ils me traitent de façon personnalisée</i> », « <i>cette visite en magasin a été un véritable moment d'interaction, de partage et d'échange</i> »

Annexe 8

Etude quantitative – Questionnaire

Cette enquête fait partie d'une recherche universitaire. Elle porte sur les marques qui vendent leurs produits à la fois dans des magasins habituels (grands magasins, grandes surfaces, chaîne de magasins comme la Fnac, Sephora, PicWicToys, etc.) et dans des boutiques sous leur propre nom.

Exemples : Lego, Apple, Adidas, Lindt, Maille, Guerlain, Boss, etc.

Choisissez une marque (marques citées plus haut ou autres) pour laquelle vous vous êtes déjà rendu(e) et/ou avez déjà acheté dans la boutique spécifique de cette marque ET dans un magasin habituel qui vend la marque choisie parmi d'autres. Vous allez comparer ces 2 expériences dans ces 2 types de magasins.

Exemple : Lego dans sa boutique Lego et chez PicWicToys ou Carrefour, Apple dans une boutique Apple et à la Fnac.

Sont exclues les marques des enseignes type Sephora, Decathlon ou les marques qu'on ne peut pas acheter ailleurs que dans leurs propres boutiques, comme Yves Rocher par exemple.

Toutes les questions porteront sur la marque retenue.

- 1- De quelle marque choisissez-vous de parler ?
- 2- Cochez dans quel(s) contexte(s) vous êtes-vous rendu(e)s dans la boutique propre à cette marque ? (Plusieurs réponses possibles)
 - Pour acheter un produit pour moi-même
 - Pour acheter un produit pour quelqu'un d'autre (cadeau)
 - Pour régler un problème (panne, dysfonctionnement, etc.)
 - Pour me renseigner
 - Pour un moment « shopping » sans achat
 - Après m'être renseigné(e) sur Internet ou autre (revues spécialisées, avis consommateurs, avis entourage, etc.)
 - Après avoir au préalable choisi cette marque mais pas précisément le produit
 - Sans vraiment être sur(e) d'acheter la marque
 - Pour un achat plaisir
 - Autre
- 3- Pour la marque choisie, combien de fois vous êtes-vous rendu(e)s ces 2 dernières années ?

Dans la boutique de la marque

- Une fois par an
- 2-3 fois par an
- 4-6 fois par an

- 1 fois par mois
- 2 fois par mois
- Plus de 2 fois par mois

Dans un magasin vendant la marque parmi d'autres marques ("multimarques")

- Une fois par an
- 2-3 fois par an
- 4-6 fois par an
- 1 fois par mois
- 2 fois par mois
- Plus de 2 fois par mois

4- En allant acheter un produit de cette marque, que recherchez-vous principalement ?
Choisissez 4 motivations dans la liste ci-dessous et classez-les (1, 2, 3, 4) :

- La simplicité
- L'apprentissage
- La découverte
- L'évasion
- La convivialité
- Le divertissement
- L'esthétisme
- L'éthique/ la responsabilité
- La bonne affaire/le meilleur prix
- Ne sais pas/ non applicable

MON EXPERIENCE EN MAGASIN

Veillez exprimer votre degré d'accord avec les énoncés suivants relatifs aux magasins où vous pouvez acheter la marque choisie : boutique spécifique de la marque ou magasins vendant cette marque parmi d'autres (1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord)

5- Le personnel de la marque est compétent et le conseil est de qualité.

Dans la boutique de la marque

1 2 3 4 5

Dans un magasin vendant la marque parmi d'autres marques ("multimarques")

1 2 3 4 5

6- Les vendeurs sont agréables, sympathiques, à l'écoute.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

7- Le personnel est poli

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

8- Les vendeurs sont des ambassadeurs de cette marque, ils la représentent bien, ils parlent très bien de la marque, de son histoire, de ses actualités.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

9- Le personnel est bien habillé

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

10- Le personnel est disponible si besoin et répond aux demandes.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

11- Le personnel est volontaire pour aider

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

12- Le personnel est rassurant si problème

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

13- Le personnel est digne de confiance, fiable, ils savent ce qu'ils font

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

14- Le personnel a tout pour bien faire son travail

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

15- On sait faire preuve de souplesse, m'écouter et prendre en considération mes besoins.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

16- Le personnel de la boutique consomme et aime également les mêmes produits donc ils me comprennent.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

17- Le service du personnel est rapide

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

18- C'est toujours facile dans le magasin, ils s'occupent de tout.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

19- Ils me tiennent au courant des nouveautés, des évènements de cette marque ou de la boutique.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

20- S'il survient un problème (rupture, erreur de taille, échange, changement d'avis, etc.), la boutique se comporte bien avec moi et joue le jeu.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

21- J'ai le sentiment qu'on me traite bien et que je ne suis pas un numéro client.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

22- Ils me traitent de façon personnalisée.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

23- Cette visite a été un véritable moment d'interaction, de partage et d'échange.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

24- Ils ne se préoccupent pas que du moment de l'achat, ils pensent à me satisfaire sur le long terme.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

25- Le personnel a l'intérêt du client à cœur.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

26- J'ai déjà un passé avec eux, ils me connaissent et s'occupent bien de moi, donc je continue avec:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

27- Cette visite m'a permis qu'on s'occupe bien de moi l'espace de quelques instants.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

28- Je me sens privilégiée de faire mes achats

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

29- Ce que je vis en magasin est valorisant:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

30- J'étais entouré(e) de produits attirants et de qualités.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

31- Il y a plus de produits de cette marque que dans les autres points de vente:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

32- Il manque régulièrement des produits:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

33- L'ambiance est particulière, c'est un point de vente spécial:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

34- Les horaires sont pratiques.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

35- Le lieu est agréable

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

36- Le décor est visuellement attirant:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

37- J'ai eu l'impression d'être vraiment plongée dans l'univers de cette marque:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

38- Une visite me permet de m'évader l'espace de quelques instants:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

39- Mes sens sont stimulés par l'atmosphère du magasin, par les produits, etc.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

40- Les locaux et le décor, les équipements sont à jour et cohérents avec cette marque et le type de produits

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

41- Je me suis senti(e) relativement bien au cours de ma visite:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

42- Mes sentiments sont très positifs:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

43- C'est une visite dont on se souvient.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

44- Une visite en vaut la peine:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

45- La (les) visite(s) sont au-dessus de mes attentes:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

46- Quand j'ai besoin d'un produit de cette marque, j'aime l'idée d'aller voir:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

47- De manière globale, je suis satisfait du magasin et du service qu'ils proposent:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

48- Oui, il y a d'autres magasin où l'acheter mais je préfère :

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

49- Aller dans ce point de vente est un « petit plaisir » que j'attends:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

50- La boutique de la marque propose plus de services que les autres magasins où je peux acheter la marque.

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

51- J'ai toujours besoin de choisir entre différents points de vente pour être certain(e) que j'ai la meilleure offre de cette marque:

Dans la boutique de la marque choisie

1 2 3 4 5

Dans le magasin "multimarques"

1 2 3 4 5

MA RELATION A LA MARQUE

Concernant la marque choisie, veuillez exprimer votre degré d'accord avec les énoncés suivants (1 = pas du tout d'accord et 5 = tout à fait d'accord)

52- Je considère cette marque comme le 1er choix

1 2 3 4 5

53- Je vais continuer à utiliser cette marque dans les prochaines années

1 2 3 4 5

54- Je vais utiliser cette marque davantage dans les prochaines années

1 2 3 4 5

55- La prochaine fois que je vais acheter cette marque, quelle est la probabilité

1 2 3 4 5

56- Je raconte autour de moi que j'utilise cette marque

1 2 3 4 5

57- Je parle positivement de cette marque autour de moi

1 2 3 4 5

58- Je parle positivement du personnel de cette marque autour de moi

1 2 3 4 5

59- Je recommande cette marque (famille, connaissances, proches)

1 2 3 4 5

60- Je parle de mon expérience avec cette marque :

Sur les réseaux sociaux

1 2 3 4 5

sur Internet (site de la marque ou site d'évaluations)

1 2 3 4 5

de vive voix

1 2 3 4 5

d'une autre manière

1 2 3 4 5

61- J'ai beaucoup d'affection pour cette marque

1 2 3 4 5

62- Je trouve un certain réconfort à acheter/posséder cette marque

1 2 3 4 5

63- Je suis très attirée par cette marque

1 2 3 4 5

64- Cette marque est un de mes biens favoris

1 2 3 4 5

65- J'appartiens ou j'aimerais appartenir au club de cette marque

1 2 3 4 5

66- Je reçois ou j'aimerais recevoir régulièrement des informations sur cette marque

1 2 3 4 5

MON IMAGE DE LA MARQUE

A propos de la marque choisie, je peux dire que :

Je ne l'apprécie pas 1 2 3 4 5 je l'apprécie

Je la trouve déplaisante 1 2 3 4 5 Je la trouve Plaisante

Elle ne traite pas bien ses clients 1 2 3 4 5 Elle traite bien ses clients

Elle n'est pas dynamique 1 2 3 4 5 Elle est dynamique

Elle ne sait pas surprendre ses clients 1 2 3 4 5 Elle sait surprendre ses clients

Elle n'est pas exigeante vis-à-vis d'elle-même 1 2 3 4 5 Elle est exigeante vis-à-vis d'elle-même

Nous avons besoin de vous connaître un peu...

67- Quel âge avez-vous ?

- < 18 ans
- Entre 18 à 25 ans
- Entre 26 et 30 ans
- Entre 31 et 40 ans
- Entre 41 et 50 ans
- Entre 51 et 60 ans
- Entre 61 et 70 ans
- >70 ans

68- Vous êtes

- Un homme
- Une femme

69- Vous habitez

- Seul

- En couple

70- Nombre d'enfants dans le foyer ?

71- Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- Cadres et professions intellectuelles supérieures
- Professions Intermédiaires
- Employés
- Ouvriers
- Retraités
- Autres personnes sans activité professionnelle ou étudiant

72- Vous vivez

- A Paris/Région Parisienne
- En Province

73- Vous habitez une ville de :

- Moins de 2 000 habitants
- De 2 001 à 5 000 habitants
- De 5 001 à 20 000 habitants
- De 20 001 à 50 000 habitants
- De 50 001 à 200 000 habitants
- Plus de 200 000 habitants

Annexe 9

Etude Quantitative – Respondi

Le panel online Respondi est un panel exclusivement dédié aux études marketing. L'adhésion dans le panel et la participation sont libres et font suite à une inscription double opt-in. Le panel est géré de manière centralisée par une équipe professionnelle. Il est constamment soumis à des contrôles exhaustifs de qualité et de scoring. Les méthodes de recrutement se font via des portails d'opinion propres et par téléphone, ils sont « basés sur la motivation intrinsèque et non monétaire. Ceci évite des biais d'échantillons en contrecarrant une professionnalisation des participants. Respondi est membre des associations suivantes et en respecte les chartes de conduite :



- Planning général

Envoi des liens tests : 16 avril 2020.

Lancement du soft : 26 avril.

Lancement du Full : 29 avril.

Fin du terrain début mai.

- Echantillonnage

Définition de l'échantillon : méthode Ad hoc

Taille de l'échantillon : 200

Pays : France

Durée du questionnaire : 15 minutes

Quotas NAT REP représentatives de la société française (sexe, âge, CSP en 3 tranches : CSP + / CSP - / Inactifs, région) sur les 1000 premières connexions (programmation via *GoogleForm*).

Genre	
Un homme	49%
Une femme	51%
Total	100%
Age	
18-24 ans	11%
25-34 ans	16%
35-49 ans	27%
50-64 ans	25%
65 ans et plus	21%
Total	100%
Region UDA5	
Ile-de-France	19%
Nord Ouest	23%
Nord Est	24%
Sud Ouest	10%
Sud Est	24%
Total	100%
Profession CSP	
PCS+	36%
PCS-	28%
Inactif	36%
Total	100%

Cible : Hommes et femmes âgés de 18 ans et plus. Tous ayant acheté une marque de leur choix dans une boutique de cette marque ET chez un distributeur multimarque dans les 24 derniers mois.

Echantillon national représentatif

Taux d'incidence estimé à 5-10%.

- Questionnaires collectés

Le taux de pénétration s'est avéré plus élevé que prévu puisque nous avons obtenu 71 questionnaires remplis pour 230 premières connexions, soit un TP de 30,8%. Après 440 connexions, 147 questionnaires sont revenus complétés, soit un TP de 33%.

La LOI (*Length of Interview*) s'est confirmée être de 14 minutes.

Le terrain a révélé que le taux d'incidence était plus élevé, nous avons alors choisi, à budget égal, d'obtenir plus de répondants plutôt que de rester à 200 en baissant le budget. En effet, ayant constaté via les réponses aux questionnaires en ligne que beaucoup de questionnaires revenaient inexploitable du fait du choix de marque non adéquat vs notre recherche, il nous est paru plus prudent de choisir de recevoir plus de réponses pour maximiser les chances d'atteindre au total une base de 300 questionnaires exploitables.

Nous avons terminé le terrain avec 1000 connexions dont 291 questionnaires complétés exploitables.

54 réponses ne sont pas exploitables pour notre recherche : répondant ayant choisi des marques inappropriées (Decathlon, Carrefour, Etam, Fnac, Leroy Merlin, Amazon ...) en dépit des questions filtres et du paragraphe d'explications.

653 répondants n'ont pas pu poursuivre au-delà des questions filtres dans la mesure où ils déclarent ne pas avoir (dans les 24 derniers mois) fait d'achats d'une marque, à la fois dans un magasin de marque ET dans un magasin « multimarques » vendant cette marque parmi d'autres. 291 questionnaires exploitables, à ajouter aux 64 retours exploitables de questionnaires administrés en ligne.

L'échantillonnage total de notre recherche est donc de 355 individus.

Grâce aux questions filtres, il serait intéressant, et cela pourra être l'objet d'une recherche ultérieure, d'analyser le type de commerces fréquentés et de définir la part de la population fréquentant des magasins de marques et le profil de ces individus.

Annexe 10
Etude Quantitative – Questions ajoutées au questionnaire pour
administration via Institut ResponDi

Dans quels types de magasins avez-vous déjà de faire vos achats ?

Moyenne et grandes surfaces

- Oui*
- Non*

Sites Internet de marques

- Oui*
- Non*

Sites Internet « multimarques » (Sarenza, Amazon, Fnac.com, Sephora.com...)

- Oui*
- Non*

Grands Magasins (Galeries Lafayette, Printemps, ...)

- Oui*
- Non*

Enseignes « multimarques » nationales (Fnac, PicWic Toys Marionnaud, Sephora, ...)

- Oui*
- Non*

Enseignes « monomarque » nationales (L'Occitane, Yves Rocher, Etam, Comptoir des Cotonniers, ...)

- Oui*
- Non*

Magasins de marques (magasin Lego, magasin Apple, magasin Nike ou Adidas, boutique Guerlain, Dior, Chanel, Sisley, boutique Boss, Lacoste, boutique Lindt, Maille, M&M's, Haribo, Levi's, Kusmi Tea, Mariage Frères, magasins L'Oréal Paris, Vuitton, Hermès, Ralph Lauren ...)

- Oui*
- Non*

Petits commerçants locaux (boucherie, boulangerie)

- Oui*
- Non*

Circuits courts (marché, marchés paysans, ...)

- Oui*
- Non*

Dans les 24 derniers mois, avez-vous fait des achats pour une marque, à la fois dans la boutique en propre de la marque ET dans un magasin « multimarques » vendant cette marque parmi d'autres ?

Exemples de marques ayant leur propre boutique et étant également vendues dans d'autres magasins : Lego, Apple, Nike, Adidas, Guerlain, Dior, Chanel, Sisley, Boss, Lacoste, Ralph Lauren, Vuitton, Hermès, Lindt, Maille, M&M's, Haribo, Levi's, Kusmi Tea, Mariage Frères, L'Oréal Paris.

Annexe 11 Scores fréquences

Sentiment de plaisir

	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Je me suis senti (e) relativement bien				
1- Pas du tout d'accord	4	1,1	8	2,3
2	8	2,3	29	8,2
3	65	18,3	111	31,3
4	139	39,2	132	37,2
5- Tout à fait d'accord	139	39,2	75	21,1
Mes sentiments étaient positifs				
1- Pas du tout d'accord	1	,3	8	2,3
2	12	3,4	31	8,7
3	75	21,1	135	38,0
4	129	36,3	117	33,0
5- Tout à fait d'accord	138	38,9	64	18,0

Qualité de l'Offre

	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Les produits sont de qualité				
1- Pas du tout d'accord	3	,8	6	1,7
2	9	2,5	39	11,0
3	55	15,5	88	24,8
4	116	32,7	145	40,8
5- Tout à fait d'accord	172	48,5	77	21,7
Il y a plus de produits				
1- Pas du tout d'accord	9	2,5	36	10,1
2	15	4,2	82	23,1
3	42	11,8	141	39,7
4	78	22,0	72	20,3
5- Tout à fait d'accord	211	59,4	24	6,8

Qualité de l'Environnement

	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
C'est un point de vente spécial				
1- Pas du tout d'accord	9	2,5	41	11,5
2	23	6,5	82	23,1
3	75	21,1	140	39,4
4	113	31,8	66	18,6
5- Tout à fait d'accord	135	38,0	26	7,3
C'est un lieu agréable				
1- Pas du tout d'accord	2	,6	10	2,8
2	8	2,3	31	8,7
3	55	15,5	112	31,5
4	119	33,5	136	38,3
5- Tout à fait d'accord	171	48,2	66	18,6
Le décor est attrayant				
1- Pas du tout d'accord	5	1,4	18	5,1
2	8	2,3	46	13,0
3	60	16,9	135	38,0
4	108	30,4	106	29,9
5- Tout à fait d'accord	174	49,0	50	14,1
Immersion dans l'univers de la marque				
1- Pas du tout d'accord	5	1,4	49	13,8
2	8	2,3	93	26,2
3	59	16,6	128	36,1
4	102	28,7	56	15,8
5- Tout à fait d'accord	181	51,0	29	8,2
Moment d'évasion				
1- Pas du tout d'accord	19	5,4	37	10,4
2	27	7,6	59	16,6
3	85	23,9	113	31,8
4	120	33,8	97	27,3
5- Tout à fait d'accord	104	29,3	49	13,8
Tous mes sens sont en éveil				
1- Pas du tout d'accord	13	3,7	32	9,0
2	30	8,5	63	17,7
3	79	22,3	134	37,7
4	122	34,4	94	26,5
5- Tout à fait d'accord	111	31,3	32	9,0
Cohérence magasin et marque				
1- Pas du tout d'accord	3	,8	22	6,2
2	8	2,3	59	16,6
3	45	12,7	107	30,1
4	114	32,1	116	32,7
5- Tout à fait d'accord	185	52,1	51	14,4
C'est une visite dont on se souvient				
1- Pas du tout d'accord	17	4,8	43	12,1
2	27	7,6	67	18,9
3	109	30,7	147	41,4
4	110	31,0	75	21,1
5- Tout à fait d'accord	92	25,9	23	6,5

Détail Perception d'Authenticité du moment : Qualité du Contact

	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Le personnel est compétent				
1- Pas du tout d'accord	4	1,1	20	5,6
2	9	2,5	60	16,9
3	54	15,2	109	30,7
4	119	33,5	109	30,7
5- Tout à fait d'accord	169	47,6	57	16,1
Le personnel est agréable et à l'écoute				
1- Pas du tout d'accord	5	1,4	13	3,7
2	11	3,1	39	11,0
3	64	18,0	110	31,0
4	125	35,2	114	32,1
5- Tout à fait d'accord	150	42,3	79	22,3
Le personnel est poli				
1- Pas du tout d'accord	0	0	1	,3
2	9	2,5	24	6,8
3	49	13,8	72	20,3
4	104	29,3	121	34,1
5- Tout à fait d'accord	193	54,4	137	38,6
Ambassadeur marque				
1- Pas du tout d'accord	14	3,9	46	13,0
2	24	6,8	85	23,9
3	65	18,3	131	36,9
4	103	29,0	66	18,6
5- Tout à fait d'accord	149	42,0	27	7,6
Habillement				
1- Pas du tout d'accord	3	,8	13	3,7
2	14	3,9	40	11,3
3	80	22,5	117	33,0
4	111	31,3	100	28,2
5- Tout à fait d'accord	147	41,4	85	23,9
Le personnel est disponible				
1- Pas du tout d'accord	6	1,7	15	4,2
2	6	1,7	41	11,5
3	65	18,3	124	34,9
4	117	33,0	108	30,4
5- Tout à fait d'accord	161	45,4	67	18,9
Le personnel est volontaire pour aider				
1- Pas du tout d'accord	10	2,8	18	5,1
2	15	4,2	42	11,8
3	62	17,5	121	34,1
4	116	32,7	102	28,7
5- Tout à fait d'accord	152	42,8	72	20,3
Le personnel est rassurant si problème				
1- Pas du tout d'accord	5	1,4	17	4,8
2	17	4,8	42	11,8
3	82	23,1	135	38,0
4	139	39,2	106	29,9
5- Tout à fait d'accord	112	31,5	55	15,5
Le personnel est fiable				
1- Pas du tout d'accord	4	1,1	12	3,4
2	15	4,2	39	11,0
3	68	19,2	131	36,9
4	120	33,8	115	32,4
5- Tout à fait d'accord	148	41,7	58	16,3
le personnel a tout ce qu'il faut pour bien faire son travail				
1- Pas du tout d'accord	4	1,1	12	3,4
2	11	3,1	45	12,7
3	67	18,9	113	31,8
4	118	33,2	116	32,7
5- Tout à fait d'accord	155	43,7	69	19,4
Le personnel est souple				
1- Pas du tout d'accord	8	2,3	19	5,4
2	18	5,1	64	18,0
3	81	22,8	120	33,8
4	146	41,1	109	30,7
5- Tout à fait d'accord	102	28,7	43	12,1

Détail Perception d'Authenticité du moment : Qualité du Service

	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Rapidité				
1- Pas du tout d'accord	9	2,5	19	5,4
2	28	7,9	41	11,5
3	81	22,8	136	38,3
4	127	35,8	94	26,5
5- Tout à fait d'accord	110	31,0	65	18,3
Facilité				
1- Pas du tout d'accord	10	2,8	22	6,2
2	25	7,0	57	16,1
3	90	25,4	134	37,7
4	111	31,3	97	27,3
5- Tout à fait d'accord	119	33,5	45	12,7
Le personnel joue le jeu				
1- Pas du tout d'accord	6	1,7	16	4,5
2	16	4,5	37	10,4
3	76	21,4	116	32,7
4	117	33,0	113	31,8
5- Tout à fait d'accord	140	39,4	73	20,6

Détail Perception d'Authenticité du moment : Sentiment d'Authenticité

	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Le personnel me traite bien				
1- Pas du tout d'accord	16	4,5	35	9,9
2	30	8,5	69	19,4
3	98	27,6	130	36,6
4	114	32,1	88	24,8
5- Tout à fait d'accord	97	27,3	33	9,3
Personnalisation				
1- Pas du tout d'accord	27	7,6	52	14,6
2	34	9,6	72	20,3
3	101	28,5	131	36,9
4	100	28,2	68	19,2
5- Tout à fait d'accord	93	26,2	32	9,0
Interaction				
1- Pas du tout d'accord	25	7,0	50	14,1
2	44	12,4	79	22,3
3	107	30,1	130	36,6
4	107	30,1	72	20,3
5- Tout à fait d'accord	72	20,3	24	6,8

Détail Perception d'Authenticité du moment : Sentiment de Reconnaissance

	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Relation LT BP				
1- Pas du tout d'accord	20	5,6	48	13,5
2	52	14,6	67	18,9
3	109	30,7	137	38,6
4	95	26,8	73	20,6
5- Tout à fait d'accord	79	22,3	30	8,5
Intérêt client à cœur BP				
1- Pas du tout d'accord	9	2,5	19	5,4
2	35	9,9	68	19,2
3	78	22,0	127	35,8
4	118	33,2	97	27,3
5- Tout à fait d'accord	115	32,4	44	12,4
S'occupent de moi BP				
1- Pas du tout d'accord	11	3,1	31	8,7
2	37	10,4	67	18,9
3	66	18,6	121	34,1
4	129	36,3	96	27,0
5- Tout à fait d'accord	112	31,5	40	11,3
Privilège BP				
1- Pas du tout d'accord	29	8,2	54	15,2
2	39	11,0	71	20,0
3	102	28,7	126	35,5

Intentions de retour en magasin

Intentions	MAGASIN DE MARQUE		MAGASIN MULTIMARQUE	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
< 10%	34	9,6	26	7,3
10-30%	36	10,1	69	19,4
30-50%	80	22,5	106	29,9
50-80%	105	29,6	103	29,0
>80%	100	28,2	51	14,4
Total	355	100,0	355	100,0

Satisfaction

	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
La visite en vaut la peine				
1- Pas du tout d'accord	12	3,4	22	6,2
2	17	4,8	56	15,8
3	77	21,7	126	35,5
4	107	30,1	100	28,2
5- Tout à fait d'accord	142	40,0	51	14,4
La visite est au-dessus des attentes				
1- Pas du tout d'accord	28	7,9	39	11,0
2	51	14,4	81	22,8
3	125	35,2	163	45,9
4	101	28,5	58	16,3
5- Tout à fait d'accord	50	14,1	14	3,9
Je suis satisfait du point de vente et de ses services				
1- Pas du tout d'accord	5	1,4	7	2,0
2	18	5,1	37	10,4
3	38	10,7	89	25,1
4	129	36,3	144	40,6
5- Tout à fait d'accord	165	46,5	78	22,0
Total	355	100,0		
Je préfère ce point de vente				
1- Pas du tout d'accord	17	4,8	23	6,5
2	29	8,2	72	20,3
3	92	25,9	142	40,0
4	111	31,3	91	25,6
5- Tout à fait d'accord	106	29,9	27	7,6
C'est un petit plaisir				
1- Pas du tout d'accord	33	9,3	44	12,4
2	37	10,4	78	22,0
3	73	20,6	109	30,7
4	110	31,0	82	23,1
5- Tout à fait d'accord	102	28,7	42	11,8

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Etude KPMG pour LSA (octobre 2020)	20
Figure 2 Etude exploratoire des avis Internet clients LEGO.....	30
Figure 3 Les Domaines de l'Expérience (Pine et Gilmore, 1999)	36
Figure 4 Eléments de construction de la marque authentique (Camus, 2011).....	132
Figure 5 Degrés d'authenticité de l'expérience en magasin.....	140 et 357
Figure 6 Analyse de la récurrence des mots	150
- Nuages de mots récurrents dans les discours recueillis	
Figure 7 Rôles du personnel de vente.....	195
Figure 8 Deux voies de l'expérience en magasin de marque.....	199
Figure 9 Modèle de mesure	228
Figure 10 Deux situations idéal-typiques de l'expérience authentique.....	339
(Cova et Cova, 2002)	

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 Exemples d'articles de presse	418
Annexe 2 Entretiens responsables de marques	443
- Guide d'entretiens	
Annexe 3 Entretiens responsables de marque	444
- Tableau de la récurrence des mots	
Annexe 4 Entretiens responsables de marque	448
- Découpage du verbatim par thème.....	
Annexe 5 Entretiens responsables de marque	454
- Retranscription des verbatims par sous-thèmes	
Annexe 6 Entretiens consommateur	456
- Guide d'entretiens	
Annexe 7 Etude quantitative.....	460
- Questionnaire	
Annexe 8 Etude Quantitative	461
- Echelle de mesure avec items	
Annexe 9 Etude Quantitative	475
- Respondi	
Annexe 10 Etude Quantitative.....	478
- Questions ajoutées au questionnaire pour administration via Institut Respondi	
Annexe 11 Scores fréquences.....	480