

**Orchestrer une proposition de valeur de lien
par le design expérientiel des espaces de vente physiques.
Le cas *Photo Station*.**

Sabrina Hombourger-Barès

Professeur en marketing

École des Sciences de l'Administration – TÉLUQ

5800, rue Saint-Denis – bureau 12.073

Montréal, QC, H2S 3L5

Canada

Tél. : (+1) 514 843 2015 # 2965

@ : sabrina.hombourger-bares@teluq.ca

Orchestrer une proposition de valeur de lien par le design expérientiel des espaces de vente physiques. Le cas *Photo Station*.

Résumé :

Les récentes mutations technologiques et sociales questionnent le rôle du magasin physique. Or, ce dernier constitue un levier stratégique pour encourager une relation extra-marchande entre une enseigne et ses clients. À partir d'une étude longitudinale de cas enchâssés portant sur la reconversion réussie de *Photo Station*, la présente recherche dévoile le processus de conception d'un design d'espaces de vente orchestrant une proposition de valeur de lien. Au-delà de l'identification des ressources matérielles et immatérielles, l'analyse procure des outils de pilotage et d'évaluation du processus sur l'intégralité du cycle de vie du concept magasin, associés à une série de recommandations managériales.

Mots-clés :

co-crédation de valeur ; proposition de valeur de lien ; design expérientiel des espaces de vente ; cycle de vie d'un design d'espaces de vente ; étude longitudinale de cas enchâssés.

How to design a « *link value* » proposition in brick and mortar stores ?

The *Photo Station* Case Study.

Abstract:

Recent technological and social trends bring into question the role of brick and mortar stores. However, they represent a significant strategic leverage to promote a non-market relationship between a brand and its customers. This article is based on a longitudinal study of embedded cases on the successful conversion of the french retailer *Photo Station*. We identify the material and immaterial resources of the "*link value*" proposition. Additionally, the longitudinal nature of the study enables us to provide tools for monitoring and evaluating the entire process as well as a series of managerial recommendations.

Key-words:

value co-creation; "*link value*" proposition; experiential store design; store lifecycle management ; longitudinal study of embedded cases.

Résumé managérial

Les capacités de rencontres personnelles qu'offrent les lieux physiques vs. virtuels constituent une voie d'avenir pour la réinvention des espaces de vente. Orchestrer une proposition de valeur de lien en magasin vise à initier une relation extra-marchande, susceptible d'alimenter les autres points de contact entre l'enseigne et ses clients.

L'étude de cas menée sur la reconversion des magasins de l'enseigne *Photo Station* entre 2006 et 2011 livre une méthode de conception d'un design d'espaces de vente destiné à développer un tel lien social. Au-delà des modalités de mise en œuvre, l'approche longitudinale procure des outils aux managers pour le pilotage et l'évaluation du processus, permettant de les accompagner à chaque phase du cycle de vie du parc de magasins. Le caractère itératif du processus de conception est mis en exergue et permet de caractériser les critères d'évaluation du concept développé, au regard de sa cohérence (quatre niveaux sont distingués), garante de l'authenticité de l'expérience proposée, mais aussi de sa flexibilité (relative aux spécificités de chaque magasin du réseau concerné mais aussi au renouvellement de l'expérience). Pour orchestrer une proposition de valeur de lien, l'implantation d'attributs physiques et sensoriels spécifiques s'est conjuguée au développement simultané et congruent de compétences relationnelles spécifiques au niveau du personnel de contact, qu'une culture managériale adéquate a favorisées. Les actions entreprises par l'enseigne pour promulguer et canaliser cette culture de l'« empowerment » ont favorisé la « coproduction créative » des équipes. Thématiser le design expérientiel des espaces de vente autour de la valeur de lien implique une réflexion initiale du concept basée sur la co-création de valeur avec le chaland, à savoir une intrigue et un parcours-client jalonné de cinq étapes. Des dispositifs précis visent à former le visiteur et à l'initier aux rituels du lieu ; ils sont destinés à lui donner envie de découvrir (étape 2) et de rester (étape 4) en magasin. Les caractéristiques du décor participent à l'immersion sensorielle du chaland, de même qu'elles relaient l'action et renforcent la mise en sens de l'expérience.

L'exemple de *Photo Station* nous invite à formuler quatre recommandations managériales : (1) prioriser et encourager l'appropriation des nouveaux espaces de vente par le personnel de contact ; (2) définir en amont des procédures d'évaluation des quatre niveaux de cohérence et de la flexibilité du concept ; (3) anticiper l'évolution temporelle du concept en privilégiant les strates évolutives et événementielles (vs. la strate permanente) du décor dès la phase de création ; (4) proposer une multiplicité de parcours et implanter un espace d'auto-détermination pour le visiteur à l'entrée du magasin.

Orchestrer une proposition de valeur de lien par le design expérientiel des espaces de vente physiques. Le cas *Photo Station*.

Introduction

« *How brick and mortar will thrive in the 21st century ?* »¹. Tel était le thème de la session d'ouverture du « *National Retail Federation Big Show* », le plus grand salon mondial des professionnels du commerce de détail, qui s'est tenu à New York en janvier 2014. Depuis plusieurs années, le monde de la distribution fait face à des modifications environnementales importantes, inhérentes à l'essor des technologies numériques et aux mutations sociales. À l'heure de « *l'expérience d'achat ubiquitaire* » (Badot et Lemoine, 2013) et des pratiques de consommation collaborative, les distributeurs font face à des remises en cause stratégiques majeures.

Dans ce contexte, le rôle et les fonctions du magasin physique sont questionnés : ce canal de distribution semble cependant « *moins appelé à disparaître qu'à être réinventé* » (Picot-Coupey, 2013 ; 51). Enrichir l'expérience en magasin en développant le lien social constitue un axe stratégique pertinent pour les distributeurs, puisqu'il capitalise sur l'« *atout majeur du commerce physique* » que sont « *les interactions entre clients et vendeurs, dans une relation qui dépasse la simple relation marchande (Rigby, 2011)* » (Antébliau, Filser et Roederer, 2013 ; 103).

Cette recherche se propose d'analyser l'orchestration d'une proposition de valeur de lien (Cova, 1997 ; Rémy, 2000), tant au niveau du résultat, c'est-à-dire de la proposition expérientielle que l'enseigne adresse au chaland, que du processus sous-jacent. Ce double-niveau de lecture permet de dépasser le simple recensement de « *facteurs-clés de succès et d'échec de la mise en oeuvre des stratégies d'offre expérientielle dans le commerce de détail* » (Antébliau, Filser et Roederer, 2013; 86).

Nous proposons de présenter tout d'abord les cadres théorique et méthodologique que nous avons mobilisés, les principaux résultats de notre investigation et enfin, leurs contributions managériales.

1. Une approche dyadique Client - Enseigne

1.1. La co-création de valeur entre le client et l'enseigne et la « *Service-Dominant Logic Theory* »

La vision classique du marketing considère un client avec des besoins, auxquels l'entreprise tente de répondre en créant et transférant de la valeur. Prahalad et Ramaswamy (2004) suggèrent d'envisager davantage le client comme un agent compétent, co-créateur de l'expérience ou de la valeur.

  partir de cette idée, Vargo et Lusch (2004) proposent une alternative à la vision microéconomique classique du marketing. Cette nouvelle approche, centrée sur la logique des services (d'où son appellation « *Service-Dominant Logic Theory* » ou SDL), met l'emphase sur les ressources intangibles, la co-création de valeur et la dynamique relationnelle entre les acteurs. Les services sont envisagés comme « *des applications de compétences spécialisées (aptitudes et connaissances) traduites par des actes, des processus et des performances pour le bénéfice d'une autre entité ou pour l'entité elle-même* » (Vargo et Lusch, 2004 ; 2). Le consommateur n'a pas des besoins, mais des compétences ; il « *participe à l'élaboration de son projet de consommation* » (Cova, 2012 ; 30).

Vargo et Lusch (2004) définissent les ressources opérantes de l'entreprise, que sont les compétences ou processus organisationnels, et les distinguent des ressources opératoires, qui correspondent aux biens et ressources matérielles. Les clients sont eux-mêmes considérés comme des ressources opérantes, participants actifs de la co-création de valeur et des échanges relationnels avec l'entreprise.

Ainsi, les enseignes de distribution peuvent être considérées comme des fournisseurs de ressources opérantes et opératoires, se concurrençant pour jouer un rôle dans les projets que les individus poursuivent en offrant certaines combinaisons de ressources qui se concrétisent par des propositions de valeur ; le client mesure, quant à lui, la valeur potentielle des ressources proposées par l'enseigne, conçoit ses expériences et réalise ses propres projets (Arnould, 2005, 2007).

1.2. La proposition de valeur de lien

Le besoin de création de lien apparaît déjà explicitement dans la classification de Tauber (1972) par le biais des motifs sociaux ; le lieu commercial est considéré comme le support de

¹ « *Comment les magasins physiques vont-ils prospérer au 21^{ème} siècle ?* » (traduction libre)

la recherche du lien social par excellence puisqu'il est au cœur de la rencontre de service entre les marques, les objets et les individus. La valeur de lien émane ainsi de la co-construction des acteurs de l'échange et se détache du bien ou du service offert. Face au désir de lien, l'entreprise ne crée pas de valeur de lien mais définit une proposition, un potentiel de valeur de lien (Badot et Cova, 2003).

Cova (1997) insiste sur la nécessité d'intégrer la valeur de lien à la réflexion sur la conception des espaces de service et suggère la création d'espaces de lien. L'environnement physique de l'espace de vente peut jouer un rôle de facilitateur et encourager l'interaction entre clients et employés (Aubert-Gamet et Cova, 1999).

Dans le prolongement de ces idées, Rémy (2000) définit le concept de service de lien comme « *l'ensemble des éléments appartenant au système d'offre d'une entreprise de service qui participent à la gestion de la dimension sociale d'une prestation et à la création d'une valeur de lien* ». Mobilisant les apports du marketing des services, l'auteur propose une grille de matérialisation du lien social (Cf. Annexe 1), organisée autour du type de valorisation du support physique, du type de participation du client et du rôle social du personnel en contact avec la clientèle.

Pour Bonnin (2002 ; 69), l'espace de vente se réfère à un « *lieu de confrontation entre les individus et les concepteurs d'espace, entre les systèmes de valeurs et des hypothèses sur le fonctionnement du lieu de vente qui peuvent être différentes* ». De nombreuses recherches ont abordé la perspective du consommateur, révélant notamment les quatre dimensions de l'expérience (Roederer, 2008) ; très peu de travaux relatent les intentions des concepteurs² et les « *actes* », « *processus* » ou « *performances* » (Vargo et Lusch, 2004 ; 2) mis en œuvre par les détaillants, sous-jacents à la proposition de valeur dans les espaces de vente. Dans cette perspective, nous souhaitons explorer le processus de matérialisation de la proposition de valeur de lien dans les magasins physiques.

Le premier objectif de notre recherche vise donc à approfondir la grille de matérialisation du lien social proposée par Rémy (2000). Le second consiste à décrypter le processus sous-jacent de création et de développement d'une telle proposition à l'échelle d'un réseau d'enseigne.

² Cf. Areni (2003), El Aouni (2006), Gentric (2005), Rieunier (2004).

2. Une méthodologie originale adaptée aux objectifs de recherche

2.1. Conduite de l'étude longitudinale de cas enchâssés

Notre démarche vise à « *comprendre* » (Bergadaà et Nyeck, 1992) un processus méconnu, nous incitant à privilégier un mode d'inférence inductif et une méthode d'enquête qualitative. Le repositionnement stratégique opéré par l'enseigne *Photo Station* sur le marché de la téléphonie mobile entre 2006 et 2011 constitue le terrain d'une « *étude longitudinale de cas enchâssés* » (Musca, 2006). Cette étude a donné lieu à quatre périodes de collecte distinctes et a rassemblé des données de sources multiples, à savoir l'observation directe, les entretiens ouverts et la documentation (Cf. Annexe 2). Quatre séries de collecte ont permis de combiner des données recueillies en temps réel à des données historiques (entretiens rétrospectifs et analyses de documents), procurant une grande densité d'informations tout en facilitant le repérage des événements significatifs et donc, le travail d'analyse chronologique. Quatre unités d'analyse ont été identifiées, relatant les différentes phases du cycle de vie du concept (création, déploiement, maturité et redéploiement). Cette stratégie de « *mise entre parenthèses temporelles* » (Langley, 1999) a permis de repérer les évolutions ou modifications afférentes aux cinq thèmes qui ont émergé de notre analyse de contenu, à savoir : (1) l'intrigue ; (2) l'action ; (3) le décor ; (4) l'évaluation; (5) les logiques de coproduction associées à la conception des espaces de vente. Au-delà de l'incorporation progressive des construits, la comparaison entre les données a contribué à faire émerger des hypothèses quant aux relations entre les thèmes identifiés.

Le caractère longitudinal de l'étude de cas (Musca, 2006), de même que diverses précautions méthodologiques (Yin, 2009), contribuent à améliorer la fidélité et la validité, tant interne qu'externe, de nos résultats.

2.2. Présentation du cas : l'enseigne *Photo Station* (2006-2011)

À la fin de l'année 2005, *Photo Station*, leader français sur le marché des travaux photo, se voit placée en redressement judiciaire, quatre années après le lancement du premier appareil numérique. Le réseau physique de distribution se compose alors de 300 magasins. L'enseigne *Photo Service*, qui appartient au même groupe, fait l'objet, quant à elle, d'une procédure de sauvegarde. Face à cette situation, le fonds de pension britannique *Cinven* décide de revendre les deux entreprises à un groupement d'actionnaires privés. L'entreprise nouvellement créée, *Générale de Téléphone*, dispose d'un accord de partenariat avec *France Télécom* pour la

commercialisation des offres *Orange*. L'accord initial prévoit la distribution exclusive des offres *Orange* dans les deux réseaux ainsi que le financement du réagencement du parc de magasins des deux enseignes sur trois ans. Le 28 septembre 2011, l'opérateur prend le contrôle de l'entreprise. Pierre Jacobs, nouveau directeur général, exprime ainsi le succès de la reconversion des enseignes :

*« Très peu de réseaux se sont transformés ainsi, et aussi rapidement. Il y a en France moins de 5% des sociétés qui se sortent d'un plan de sauvegarde ou de redressement judiciaire, et nous l'avons fait en sauvant 1700 emplois. »*³

3. Principaux résultats (Cf. Annexe 3)

3.1. Intrigue/Action/Décor : une conception en gigogne

Notre compréhension du processus révèle l'imbrication des trois composantes de la production d'expérience (Filser, 2002), mais aussi le séquençage qui y est associé, à savoir l'élaboration successive de l'intrigue, de l'action puis du décor. La formulation de l'intrigue constitue l'énonciation du thème (Rémy, 2006), « *l'histoire à raconter au client* » (Bonnefoy-Claudet, 2011) et dépasse la simple expression du positionnement voulu de la marque-enseigne. Elle tient compte de la complémentarité du magasin physique avec les autres canaux de distribution de l'enseigne et de ses spécificités (Antéblan, Filser et Roederer, 2013) :

« Tout est parti de l'idée du service. On a dit : venez chez nous ! Nous allons vous accompagner dans cette révolution numérique ! En plus, j'avais internet et le service clients qui, jusqu'à aujourd'hui encore, offrait des prix moins chers que moi et donc, je devais me battre contre eux. Aujourd'hui, la même offre, tu l'as moins chère parce que ça se fait par internet, ça se fait à distance, ou ça se fait par service téléphonique... donc le magasin véhicule tous les désavantages : il est plus cher, il y a plus de monde, il y a plus d'interactivité... » (...) « Je voulais qu'une dame qui entre dans le magasin, se retrouve dans son salon. Je ne voulais pas du tout faire un bureau, un magasin... Je voulais qu'elle se retrouve dans un endroit où elle se sent bien parce qu'elle va passer trente minutes à signer un contrat. (...) un client, c'est important et un client, c'est un adhérent et quand il adhère, il adhère à des valeurs. (...) J'ai voulu construire un contrat de confiance avec les adhérents (...) : service, confiance, honnêteté. » (Dirigeant-Actionnaire)

Grâce à l'espace de vente physique, l'enseigne souhaite instaurer un lien avec ses « adhérents » et « créer un climat de confiance ». La thématisation du « chez soi » (Rybczynski, 1986) a été convoquée, transformant le magasin en un lieu de vie, hospitalier et confortable, fréquenté par un public d'habités (« adhérents »), destiné à créer une relation extra-marchande entre l'enseigne et ses clients et générer une valeur de lien (Cova, 1997 ; Rémy, 2000).

³ Faguer L., « Pierre Jacobs : une météorite dans la planète télécom », <http://customer-insight-consulting.com/2012/11/13/pierre-jacobs-une-meteorite-dans-la-planete-telecom/>, 13 /11/2012.

Une fois le thème défini, la réflexion s'est orientée vers la théâtralisation de l'espace de vente (Rémy, 2006 ; El Aouni, 2006), à savoir la mise en scène de l'expérience au travers de l'action et du décor (Filser, 2002). Notre analyse révèle la présence de l'action, exprimée par un parcours-client qui retrace l'ensemble des interactions du chaland avec l'espace de vente, qu'elles soient avec le personnel de contact ou avec les attributs physiques et sensoriels du décor. Le parcours-client s'associe à la dimension temporelle de l'expérience (Roederer, 2008) car il rythme la visite en magasin.

Le cas étudié relate un parcours jalonné : cinq étapes-clés sont identifiées et renvoient au « *cycle des envies* » (Richard et Sanchez, 2009) : (1) Donner envie d'entrer ; (2) Donner envie de découvrir ; (3) Donner envie d'acheter ; (4) Donner envie de rester ; (5) Donner envie de revenir. L'implémentation d'ensembles d'indices mécaniques (Haeckel, Berry et Carbone, 2003), ou « mécanismes », destinés à stimuler le « *système expérientiel* » du visiteur (Antéblan, Filser et Roederer, 2013), matérialise l'intrigue et l'action voulues dans le décor (Cf. Annexe 4). Plus précisément, le mécanisme fonctionnel et le mécanisme praxéologique/rhétorique, composé de dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective (Carù et Cova, 2006) relaient l'action ; un mécanisme hédonico-sensoriel /rhétorique, constitué des formes, des couleurs, des matériaux, du mobilier et de l'éclairage, favorise l'immersion sensorielle/perceptuelle du visiteur et renforce la mise en sens de l'expérience initiée par l'action. Les étapes 2 et 4 du parcours-client apparaissent comme les plus significatives et conjuguent tous les types de mécanismes, notamment les dispositifs-clés du mécanisme praxéologique. Les concepteurs ont également cherché à optimiser la visibilité de l'architecture intérieure pour susciter la surprise (Hetzl, 2002) et éveiller la curiosité des passants (Cochoy, 2011).

3.3. L'évaluation au cœur du processus

Trois concepts de magasins ont été créés et testés ; deux d'entre eux ont commencé à être déployés ; un seul a finalement été conservé, faisant l'objet de plusieurs séries de modifications incrémentales au cours des phases de déploiement et de maturité. Notre étude longitudinale confirme le caractère itératif du processus, de même qu'elle révèle l'enchaînement des différentes phases du cycle de vie du concept, hormis la phase de redéploiement initiée à la suite du rachat par *Orange*.

L'évaluation est le cœur du processus d'amélioration continue (Kent, 2007) du design de l'espace de vente. En phase de création, l'évaluation réalisée par l'entreprise permet de faire

évoluer le concept au regard de la cohérence (Rémy, 2006), garante de l'authenticité de l'expérience proposée (Arnould, 2005 ; Camus, 2003 ; Graillet, 2005).

L'analyse relève quatre types d'incohérence : (1) entre la vision du dirigeant et les trois composantes ; (2) l'inter-cohérence entre les trois composantes ; (3) l'intra-cohérence propre à chacune des composantes ; (4) entre les différents supports d'énonciation et canaux de distribution, susceptible d'altérer le « *design de la relation* » (Bucci, 1998). L'évaluation de l'inter-cohérence doit permettre de recenser les mécanismes et dispositifs à mettre en place aux différentes étapes du parcours-client dès la phase de création. Dans le cadre de notre étude de cas, l'absence de dispositifs d'auto-détermination (Carù et Cova, 2006) à l'étape 2 et de parcours multiples n'a été détectée qu'en phase de maturité. Ce résultat remet en cause les logiques de conception « *company driven* » (Carù et Cova, 2007) et plébiscite une plus grande autonomie pour le chaland.

Lors des phases de déploiement et de maturité, l'évaluation porte davantage sur la flexibilité du design expérientiel, d'abord en termes d'adaptabilité (aux configurations d'espace, aux zones de chalandise) puis en termes de capacité de régénération du « *spectacle* » de la marque (Richard et Sanchez, 2009).

L'étude renseigne enfin sur les modalités d'évaluation que l'enseigne mobilise : au-delà des indicateurs commerciaux et de toutes autres données quantitatives, la mesure des perceptions du personnel de contact (le positionnement vécu, au sens de Pontier, 1986), constitue un indicateur qualitatif prépondérant.

3.4. La coproduction créative du personnel de contact

L'appropriation du design expérientiel par le personnel de contact est tout aussi déterminante que celle opérée par les clients (Aubert-Gamet, 1996 ; Bonnin, 2000 ; Carù et Cova, 2003 ; Ladwein, 2002). Soutenir une thématization axée sur lien social nécessite l'instauration d'une culture managériale privilégiant le développement de « *compétences relationnelles institutionnalisées* » (Rémy, 2000) et l'« *empowerment* » du personnel (Bateson, 1985). Nos résultats mettent en exergue le développement de dispositifs d'accompagnement (Carù et Cova, 2006), assurés par des « *guides* » que sont les équipes pionnières en phase de création et les correspondants en phase de déploiement. La formalisation et la diffusion d'outils de formation en phase de création puis de déploiement (« *bible* », « *aide-mémoires* ») ont contribué à fournir des dispositifs d'autodétermination (*ibid*) pour les équipes et le management opérationnel. Cette culture managériale a favorisé la « *coproduction créative* »

(Antéblan, Filser et Roederer, 2013) des équipes, qui s'est notamment concrétisée par : (1) l'enrichissement des dispositifs d'action collective autour de la vente assise en magasin (« *vente au plateau* » des accessoires, « *boissons chaudes* ») en phase de création ; (2) le parrainage entre employés en phase de déploiement ; (3) des démarches commerciales proactives et réactives en phase de maturité. Pour accompagner ce phénomène, des ajustements organisationnels ont dû être opérés par l'entreprise pour optimiser la flexibilité du “back office”.

4. Recommandations managériales

Pour orchestrer la proposition de valeur de lien, l'implantation de mécanismes et dispositifs spécifiques dans l'espace de vente s'est conjuguée au développement simultané et congruent de « *compétences relationnelles institutionnalisées* » au niveau du personnel de contact (Rémy, 2000), favorisées par une culture managériale adéquate (Badot et Filser, 2007).

La présente recherche fournit des outils pour accompagner les détaillants dans la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation d'une telle démarche de conception, limitant son caractère intuitif (Filser, 2004 ; Lichtlé et Plichon, 2005) et les risques qui y sont associés (Dupuis et Le Jean Savreux, 2004 ; Roederer, 2008, 2012).

Par ailleurs, elle invite les managers à prêter une attention particulière : (1) aux facteurs encourageant l'appropriation du personnel de contact ; (2) aux modalités d'évaluation du design développé quant à la cohérence et la flexibilité du concept ; (3) à l'anticipation de l'évolution temporelle du concept ; (4) à la multiplicité des parcours conférant un degré de liberté et d'autonomie au chaland dans la consommation de leur expérience en magasin.

Conclusion

L'un des reproches majeurs adressés à la théorie de la SDL réside dans la difficulté d'opérationnaliser le cadre théorique qu'elle suggère. Nos résultats fournissent un premier effort en ce sens dans le cadre d'une proposition de valeur de lien en magasin. Ils appréhendent également le processus dans sa temporalité, permettant ainsi aux managers d'anticiper les problématiques propres à chaque phase du cycle de vie du concept magasin.

Par ailleurs, l'analyse a fait émerger deux résultats que nous n'avons pas abordés dans cet article mais qui mériteront une attention particulière dans le cadre de futures recherches. Le premier concerne le rôle déterminant assuré par la vision entrepreneuriale du dirigeant-

actionnaire de l'enseigne (Filion, 1991) dans le processus d'innovation du design. Sous-jacent à la vision, la trajectoire personnelle du dirigeant, de même que la gouvernance et la culture organisationnelle de l'entreprise sont apparues comme des facteurs ayant facilité le processus. Le second résultat porte sur l'appréhension des différentes logiques de coproduction entre les parties-prenantes internes et externes qui constitue le « *réseau de valeur* » (Marion et Portier, 2006 ; Lusch, Vargo et Tanniru, 2010) que l'enseigne mobilise pour innover.

Bibliographie

Antéblian B., Filser M. et Roederer C. (2013), L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de la littérature, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 84-113.

Areni C. (2003), Examining managers' theories of how atmospheric music affects perception, behavior and financial performance, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 5, 263-274.

Arnould E.J. (2005), Animating the Big Middle, *Journal of Retailing*, 81, 2, 89-96.

— (2007), Consuming experience. Retrospects and prospects, in A. Carù and B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Oxon, Routledge, 185-194.

Aubert-Gamet V. (1996), Le design d'environnement commercial des services : appropriation et détournement par le client, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 3.

Aubert-Gamet V. et Cova B. (1999), Servicescapes: from modern non-places to postmodern common places, *Journal of Business Research*, 44, 1, 37-45.

Badot O. et Cova B. (2003), Néo-Marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés, *Revue Française du Marketing*, 195, 79-94.

Badot O. et Filser M. (2007), Re-enchantment of retailing: Toward utopian islands, in A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Oxon, Routledge, 166-181.

Badot O. et Lemoine J.-F. (2013), Éditorial. Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28, 3, 3-13.

Bateson J.E.G. (1985), Perceived control and the service encounter, in J.A. Czepiel, M.R. Solomon et C.F. Surprenant, *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, Lexington, MA, D.C. Heath, 67-82.

Bergadaà M. et Nyeck S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 23-44.

Bonnefoy-Claudet L. (2011), Les effets de la thématization du lieu sur l'expérience vécue par le consommateur : une double approche cognitive et expérientielle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.

Bonnin G. (2000), L'expérience de magasinage : conceptualisation et exploration des rôles du comportement physique et de l'aménagement de l'espace, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

— (2002), Magasin et expérience de magasinage : le rôle de l'appropriation, *Décisions Marketing*, 28, 65-75.

Bucci A. (1998), *Quand les idées mènent l'entreprise...*, Paris, Dunod.

Camus S. (2003), L'authenticité marchande perçue et la persuasion de la communication par l'authentification, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

Carù A. et Cova B. (2003), Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 2, 47-65.

— (2006), Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ?, *Décisions Marketing*, 41, 43-52.

— (2007), Consuming experiences: An introduction, in A. Carù et B. Cova (coord.), *Consuming Experience*, Abingdon, Routledge, 3-16.

Cochoy F. (2011), *De la curiosité. L'art de la séduction marchande*, Paris, Armand Colin, Individu et société.

Cova B. (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.

— (1997), Community and consumption: towards a definition of the "linking value" of products and services, *European Journal of Marketing*, 31, 3/4, 297-316.

— (2012), La mise au travail des consommateurs : les cas Alfa/Alfisti et la Scala/Loggionisti, *Le Libellio d'Aegis*, 8, 1, 29-34.

Dupuis M. et Le Jean Savreux D. (2004), Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution, *Revue Française de Marketing*, 198, 89-106.

El Aouni H. (2006), La théâtralisation des points de vente : évaluation du décalage entre les intentions stratégiques des détaillants et les perceptions des clients, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.

Filion L.-J. (1991), *Visions et relations : clés et succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les études de l'entrepreneur.

Filser M. (2002), Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales, *Décisions Marketing*, 28, 13-22.

— (2004), La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques, *Revue Française du Marketing*, 198, 7-18.

Gentric M. (2005), La relation client-magasin : de la stimulation sensorielle au genius loci, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1, Rennes.

Graillot L. (2005), Réalités (ou apparences ?) de l'hyperréalité : une application au cas du tourisme de loisirs, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 43-63.

Haeckel S.H., Carbone L.P. et Berry L.L. (2003), How to lead the customer experience, *Marketing Management*, 12, 1, 18-23.

Hetzel P. (2002), *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation.

Kent T. (2007), Creative space: design and the retail environment, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35, 9, 734-745.

Ladwein, R. (2002), Voyage à Tikidad : de l'accès à l'expérience de consommation, *Décisions Marketing*, 28, 53-63.

Langley A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.

Lichtlé M.-C. et Plichon V. (2005), La diversité des états affectifs dans un point de vente, *Décisions Marketing*, 39, 33-42.

- Lusch R.F., Vargo S.L. et Tanniru M. (2010), Service, value and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 19-31.
- Marion G. et Portier P. (2006), Pour une réforme du marketing : réseaux et co-construction de valeur, *La Revue des Sciences de Gestion*, 222, 15-24.
- Musca G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés, *Management*, 9, 3, 153-176.
- Picot-Coupey K. (2013), Les voies d'avenir du magasin physique à l'heure du commerce connecté, *Gestion*, 38, 2, 51-61.
- Plé L. et Chumpitaz Cáceres R. (2010), Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic, *Journal of Services Marketing*, 24, 6, 430-437.
- Pontier S. (1986), Le positionnement vécu : une variable clé du positionnement du point de vente, *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2, 247-271.
- Pralahad C.K. et Ramaswamy V. (2004), Co-creation experiences: The next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 3, 5-14.
- Rémy É. (2000), Le lien social dans les échanges marchands de service : concept de services de lien et habillage social, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen, Rouen.
- (2006), Comment thématiser l'offre et théâtraliser les lieux de vente?, in S. Rieunier (coord.), *Le marketing sensoriel du point de vente. Créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*, 2ème édition, Paris, Dunod, 23-54.
- Richard P.-J. et Sanchez S. (2009), *Créer un point de vente : petits, moyens, grands commerces...*, Paris, Eyrolles, Éditions d'organisation.
- Rieunier S. (2004), Le marketing sensoriel chez Nature & Découvertes, *Décisions Marketing*, 33, 77-80.
- Roederer C. (2008), L'expérience de consommation : exploration conceptuelle, méthodologique et stratégique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne, Dijon.
- (2012), Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience. La quête de l'avantage concurrentiel commercial, *Décisions Marketing*, 67, 63-74.

Rybczynski W. (1986), *Home: A short history of an idea*, New York, Viking.

Tauber E.M. (1972), Why do people shop?, *Journal of Marketing*, 36, 46-49.

Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.

Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, 4^{ème} édition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Annexe 1. Quatre services type de lien (d'après Rémy, 2000 ; 127)

	<i>Services de lien transactionnels</i>	<i>Services de lien relationnels</i>	<i>Services de lien socialisants (Marketing expérientiel)</i>	<i>Services de lien tribaux (Marketing tribal)</i>
Désir de lien	Individualisation	Personnalisation	Communauté marchande	Communauté extra marchande
Objectif marketing en terme relationnel	Transaction et renouvellement	Relation contractuelle	Lien	Tribu
Support physique	<p align="center">Valorisation utilitaire</p> Entrepôt <i>Objectifs</i> : Mise à disposition des produits et incitation du client à consommer plus	<p align="center">Valorisation fonctionnelle</p> Fonctionnalisation du lieu de servuction Ordonnancement limitant le processus d'appropriation ou de contournement par les clients	<p align="center">Valorisation hédonique</p> Animation des lieux de vente pour du shopping loisir, stimulation sensorielle Lieu social, lieu de mise en scène, « <i>servicescape</i> » <i>Objectifs</i> : appropriation et détournement	<p align="center">Valorisation communautaire</p> Lieu de rencontre grâce à des objets de lien Le service est un moyen de se regrouper
Participation client	Physique dans un objectif économique	Intellectuelle et contractuelle dans un objectif économique	Sociale	Affective et sociale
Rôle du personnel	Compétences techniques	Compétences relationnelles rationalisées	Compétences relationnelles et sociales	Compétences sociales
Valeur de lien	Accidentelle et entre clients	Accidentelle et émerge sur couple personnel/client	Volontaire et à deux niveaux (entre clients ou prestataire-client)	Préexistante à l'acte marchand

Annexe 2. Synthèse des sources de données de l'étude longitudinale de cas enchâssés

Sources de données / Unités d'analyse	Création	Déploiement	Maturité	Re-déploiement
Entretiens				
Individuels	X	X	X	X
Collectifs	-	X	X	-
Observation directe				
Réunions responsables enseigne	-	X	X	-
Réunions équipes	-	X	X	X
Ouvertures/Inaugurations magasins	X	X	-	-
Visites magasins	X	X	X	X
Documentation				
Documents internes	X	X	X	-
Données visuelles (croquis, plans, photos)	X	X		-
Documents publi-promotionnels	X	X	X	-
Revue de presse	X		X	X

Période de collecte	Création	Déploiement	Maturité	Re-déploiement
Été 2008	X	X		
Septembre-Décembre 2009	X	X	X	
Mars-Mai 2011		X	X	
Décembre 2011-Novembre 2012			X	X

Annexe 3. Processus de conception du design expérientiel des espaces de vente physiques *Photo Station / Orange*

<i>Phases du cycle de vie</i> <i>Composantes du design expérientiel</i>	CRÉATION	DÉPLOIEMENT	MATURITÉ	REDÉPLOIEMENT
INTRIGUE	Qualification de l'intrigue : rôle de la vision thème > mode de valorisation du design expérientiel	Formalisation de l'intrigue (communication interne) Vision > culture managériale	Formalisation de l'intrigue (communication externe) : « <i>design de la relation</i> » (Bucci, 1998)	Dilution involontaire de l'intrigue (altération mécanismes-clés) Nouvelle vision ?
ACTION	Mécanisme praxéologique/rhétorique : dispositifs d'accompagnement, d'auto-détermination et d'action collective (étapes 2 et 4) Surprise (étape 1)	Formalisation de l'action : scripts expérientiels, développement de compétences relationnelles Flexibilité : évolution des offres +Optimisations mécanismes praxéologique/rhétorique	<i>Animation des ventes</i>	Altération du mécanisme praxéologique/rhétorique
DÉCOR	STRATE PERMANENTE + Mécanismes fonctionnel et hédonico-sensoriel/rhétorique Surprise (étape 1)	STRATE ÉVOLUTIVE Flexibilité : évolution des offres, configurations d'espaces (adaptation vs. standardisation) - ADN du design Optimisations techniques + mécanismes hédonico-sensoriel/rhétorique	STRATE ÉVÉNEMENTIELLE <i>Animation des ventes</i> : optimisations mécanisme fonctionnel (PLV)	STRATES ÉVOLUTIVE et PERMANENTE + Altération du mécanisme hédonico-sensoriel/rhétorique
ÉVALUATION	Indicateurs commerciaux quantitatifs (évolution, réels vs. objectifs) Design expérientiel vécu/voulu/perçu Choix des sites-pilotes > Cohérence inter- et intra-, avec vision et coproduction (pour plus d'authenticité)	Indicateurs commerciaux quantitatifs (évolution, réels vs. objectifs) Design expérientiel vécu (appropriation)/perçu > Évaluation de la flexibilité du design expérientiel : configurations des cellules commerciales, zones de chalandise, ... (concept <i>bis</i> ?)	Indicateurs commerciaux quantitatifs Design expérientiel vécu/voulu > Maintien de la cohérence > Flexibilité du design : capacité de régénération vs. imitation/innovation concurrence > Absence de dispositif d'auto-détermination (étape 2) et unicité du parcours + nouveaux services	Indicateurs commerciaux quantitatifs Design expérientiel vécu/voulu > Cohérence décor/action avec intrigue - vision
CO-PRODUCTION	- Équipe projet ; -Équipe projet concurrente ; Créatifs - Équipes pionnières (appropriation/coproduction créative)	- Prestataires du déploiement - Équipe Travaux - Personnel de contact (appropriation / « <i>empowerment</i> »)	- Agences de communication - Personnel de contact (= « <i>empowerment</i> ») - <i>Orange</i>	- Personnel de contact - <i>Orange</i>

Annexe 4. Identification des mécanismes et dispositifs *Photo Station / Orange*

Étapes du parcours-client/ Mécanismes	Phase 1. Donner envie d'entrer	Phase 2. Donner envie de découvrir	Phase 3. Donner envie d'acheter	Phase 4. Donner envie de rester	Phase 5. Donner envie de revenir
Fonctionnel	Enseignes Couleurs (visibilité) Vitrines Totems vitrines	Signalétique Éclairage accentuation	ILV (prix, fiches téléphones) Merchandising	Mobilier intégré (tables de vente) : rapidité	Sacherie
Hédonico-Sensoriel	Couleurs Vitrines téléphones = SURPRISE	Formes courbes, Mobilier (vitrines) Couleurs Matériaux Éclairage Vitrines	Mobilier, Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage	Mobilier Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage	
Praxéologique	Architecture intérieure vue de l'extérieur : Tables de vente = SURPRISE	Dispositifs d'accompagnement Tenues et d'action collective : Charte d'engagements	Dispositif d'auto-détermination : Manipulation produits	Dispositifs d'accompagnement Espaces de convivialité (position assise) et d'auto-détermination (customisation service)	
Rhétorique	Enseignes Orange Couleurs (symbolique) Vitrines téléphones et vente assise = SURPRISE	Dispositif d'accompagnement : Formes courbes, mobilier (vitrines), couleurs, matériaux, éclairage (linéaire mural en suspension) Dispositif d'action collective : Tenues, Charte d'engagements	Mobilier, Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage	Mobilier Formes, Couleurs, Matériaux, Éclairage Dispositif d'auto-détermination (customisation service) Dispositif d'action collective : Espaces de convivialité (vente assise), bonbons	Chemise administrative Sachets de bonbons