

(Re) positionnement d'une enseigne et nouvel espace de vente : Une étude exploratoire du point de vue des « concepteurs ».

Sabrina Barès

Professeur assistant ICN Business School

13, rue Michel Ney – 54037 Nancy cedex

Membre du CERMAB-LEG ; Membre associée du CEREFIGE

sabrina.bares@icn-groupe.fr

Résumé

La question du comment engager et mener le repositionnement d'une enseigne par le lancement d'un nouveau concept d'espace de vente se pose tant aux professionnels impliqués qu'aux chercheurs investis dans le champ de la distribution.

Notre étude s'inscrit dans ce questionnement et se concentre sur les échanges entre concepteurs du projet : le maître d'ouvrage (distributeur), l'architecte / designer et le maître d'œuvre (société d'agencement, entreprise générale, ...).

A partir d'une méthodologie originale, l'analyse met en exergue l'univers des représentations de ces acteurs-clés.

De façon plus précise, observation participante (workshop portant sur les modes de coopération), entretiens semi directifs (enregistrés et retranscrits) et analyse lexicale (logiciel Tropes) s'inscrivent en complémentarité dans cette étude exploratoire.

Les résultats obtenus apportent un éclairage sur les différentes logiques des concepteurs et sur les variables de l'environnement du point de vente mobilisées dans la mise en scène d'un repositionnement.

Abstract

The question of how to launch and guide the repositioning of a major retail chain through the introduction of a new sales space concept is of equal concern to practitioners and researchers in the area of distribution.

Our study, in keeping with this question, concentrates on the exchanges that occur between the developers of a project: the client, the architect or designer, and the contractor.

Using an original methodology, this study puts an accent on the spheres of representation of these key actors, by combining three complementary techniques: participant observation (workshop focused on modes of cooperation), semi-directive interviews (recorded and transcribed), and a lexical analysis (using Tropes software).

Our results highlight the differences of logics that exist between project developers and the use of sales space variables in the repositioning of a major retail chain.

(Re) positionnement d'une enseigne et nouvel espace de vente : Une étude exploratoire du point de vue des « concepteurs ».

Introduction

« En France, depuis dix ans, on enregistre, pour l'ensemble des hypermarchés, une baisse annuelle moyenne de la fréquentation de 0,8%. C'est cette tendance que nous enrayons avec Carrefour Planet [...] notamment [...] où la concurrence avec d'autres formules puissantes de distribution est forte et où il faut marquer sa différence. [...] Il est donc légitime de réinventer l'hypermarché. » Tels sont les propos de Lars Olofsson, Directeur Général du groupe Carrefour, recueillis par le journal Les Echos dans son numéro du 21 septembre 2010.

A l'instar de cette enseigne de grande distribution alimentaire, les récentes évolutions du comportement du consommateur qualifiées de « *wise shopping* » (Djelassi et al., 2009) ainsi que la pression croissante de la concurrence, tant intertype qu'intratype (Filser et Plichon, 2004)¹, imposent aux distributeurs des remises en cause de nature stratégique, passant par une réflexion autour d'un possible repositionnement, impliquant dès lors une modification du design des magasins (Urvoy et Sanchez, 2009)².

Les leviers de différenciation des enseignes s'appuient essentiellement sur la création de contextes expérientiels, véhiculant des attributs symboliques et favorisant ainsi la production de sens (Filser, 2008) par le consommateur grâce à son interaction avec l'environnement du point de vente. La nature de l'expérience reflète alors la spécificité de la relation que la marque veut entretenir ou développer avec les chaland (Filser, 2002).

La littérature afférente à l'expérience de consommation relate deux approches : l'une, constructiviste, envisage l'expérience comme subjective et propre à chaque consommateur, produite en réponse à des stimuli externes (Holbrook et Hirschmann, 1982) ; la seconde, déterministe, présente l'expérience comme un nouveau type d'offre objectivable (Pine et Gilmore, 1998). Roederer (2008) concilie ces visions en définissant l'expérience comme « un processus individuel pouvant être déclenché par l'individu ou organisé par l'entreprise ». Nous entendons ainsi par design de l'expérience, la création de contextes expérientiels orchestrée par l'enseigne, ayant pour finalité d'identifier les « modalités de la transcription du dessein de l'entreprise » (Minvielle, 2010) et retiendrons le concept d'espace de vente au sens de Bonnin (2003), en tant que « lieu de confrontation entre les individus et les concepteurs d'espace, entre des systèmes de valeurs et des hypothèses sur le fonctionnement du lieu qui peuvent être différentes ».

Depuis les travaux de Pine et Gilmore (1998), l'identification de « recettes » ou de méthodes de production de l'expérience de consommation, voire de magasinage, ont intéressé tant les chercheurs (Filser, 2002 ; Hetzel, 2002) que les managers (Urvoy et Sanchez, 2009 ; Richard et Sanchez, 2009). Parallèlement, d'autres recherches académiques se sont orientées en partie sur l'interprétation de l'environnement voulu (point de vente ou centre commercial) en mobilisant des méthodes ethnographiques (Badot, Carrier, Cova, Desjeux, Filser, 2009). Plus

¹ De façon plus précise, les auteurs distinguent la concurrence intertype, à savoir entre différents canaux de distribution (commerce électronique) de la concurrence intratype, *ie* entre enseignes d'un même canal de distribution.

² Pour les auteurs, le design du point de vente constitue « la traduction visuelle du positionnement de l'enseigne ».

précisément, l'ethnomarketing a permis aux chercheurs de travailler sur l'analyse des « positionnements vécus, au sens donné par Pontier (1986), de résultats de l'interaction du client avec l'ensemble des éléments qui composent l'offre du point de vente, voulus ou non par les managers en charge des choix stratégiques de l'enseigne » (Badot, Carrier, Cova, Desjeux, Filser, 2009). A titre d'exemples, il est possible de mentionner les travaux menés par Floch (1989) quant à la création d'un nouvel hypermarché, ceux d'Arnold, Kozinets et Handelman (2001), de Badot (2005) portant sur Wal-Mart, ou encore les recherches d'Andrieu, Badot et Macé (2004) réalisées sur le West Edmonton Mall.

Néanmoins, hors mis un récent ouvrage de recherche appliquée sur le design d'expérience écrit notamment à partir d'entrevues avec plusieurs designers et managers (Minvielle, 2010), aucun travaux traitent du point de vue des concepteurs, font état de leurs projets de création de valeur (Filser, 2008) et des techniques ou méthodes mobilisées pour les traduire. Plusieurs pistes quant à la mise en œuvre d'un design d'expérience apparaissent mais ne sont pas spécifiquement dédiées aux espaces de vente. En outre, toutes ces recherches omettent un élément crucial en ce sens que l'enseigne n'est pas la seule entité organisationnelle à être engagée dans la réflexion autour de la création d'un nouvel environnement de vente. Lancer une nouvelle génération d'espaces de vente implique en effet des échanges entre concepteurs du projet. En effet, le maître d'ouvrage (distributeur), l'architecte ou designer et le maître d'œuvre (société d'agencement, entreprise générale, ...) constituent trois parties prenantes distinctes, trois communautés³, devant s'associer et travailler ensemble, complexifiant davantage la gestion du projet.

Cet article a pour objectif principal de mettre en exergue l'univers des représentations de ces trois acteurs ainsi que les logiques participant à la formalisation et à la mise en œuvre du processus de conception d'un nouvel espace de vente. De façon plus précise, il s'agit de déterminer si certaines de ces logiques sont similaires, différentes, complémentaires voire opposées. La présente recherche permet également d'identifier les variables de l'environnement du point de vente mobilisées par les différents concepteurs dans la « mise en scène » d'un nouveau positionnement.

La méthodologie de nature qualitative s'appuie sur une vague d'interviews ainsi que sur un atelier d'étude d'une journée portant sur l'optimisation et l'efficacité de la coopération entre acteurs-clés au projet. Nous avons eu recours à l'analyse thématique classique complétée par une analyse lexicale pour interpréter le vocabulaire utilisé dans les vingt-et-un entretiens en profondeur. Ce choix a permis d'aborder les fonctions explicites et implicites du discours relatif à la préparation d'un projet de nouveau concept point de vente. Ces outils de connaissances concernent des logiques de comportements mais aussi de représentations. L'observation participante, lors de l'atelier d'étude, vient quant à elle enrichir les résultats obtenus par l'analyse de discours et faciliter la mise en perspective de plusieurs dimensions structurantes aux échanges entre les trois communautés. Techniques complémentaires et perspective originale dans le champ d'étude peuvent résumer l'orientation méthodologique retenue.

³ Entendons par communauté « un groupe de personnes partageant une vision et des valeurs identiques. Dans ce cas précis, il s'agit de personnes travaillant dans des entreprises d'un même secteur d'activité » (Bettina von Stamm).

Par conséquent, nous avons privilégié une présentation de la méthodologie et du terrain en première partie. Les principaux résultats de l'étude empirique sont abordés en seconde partie, mettant en évidence de nouvelles pistes de recherche liées à l'importance de « la traduction du dessein » du distributeur entre les différentes parties prenantes au projet de conception d'un nouvel espace de vente et à la prise en compte des différences de représentations entre les trois communautés que sont les architectes / designers, les distributeurs et les maîtres d'œuvre.

1. Protocole de recherche et méthodologie : regards croisés autour des trois communautés de concepteurs

L'approche méthodologique est appréhendée tout au long de cette première partie. Ce choix apporte des précisions tant au niveau des caractéristiques de ces trois catégories de parties prenantes au projet que sur les techniques mobilisées pour la collecte des données (1.1). Le traitement scientifique retenu, à savoir la combinaison d'une analyse thématique manuelle et d'une analyse de données textuelles automatisée est ensuite présenté (1.2). Enfin, l'atelier d'étude portant sur la collaboration entre communautés est détaillé sous l'angle de ses finalités et de son mode opératoire pour souligner l'importance de rencontres physiques (1.3).

1.1. Une vague d'entretiens semi directifs auprès des trois communautés de concepteurs.

Vingt-et-un entretiens semi directifs ont été réalisés tout au long de l'année 2009 (Cf. Tableau 1) permettant réellement l'atteinte d'un niveau de saturation des données (Cf. Encadré 1).

Encadré 1. Une base d'enquête permettant un double niveau de saturation

1. Premier niveau de saturation par bouclage des acteurs (regroupement d'acteurs au sein d'une structure relationnelle identifiée à partir de notre Association Espace Public⁴).
2. Deuxième niveau de saturation par les propos.

Volontairement, le choix fut de sélectionner des enseignes du commerce de détail opérant dans des secteurs d'activité distincts et dont les structures organisationnelles diffèrent, notamment en matière de développement commercial. Certaines ont fait le choix d'une gestion complètement intégrée de leurs points de vente (Paraboot, Estée Lauder Companies, La Mie Câline, Nature & Découvertes). D'autres ont opté pour la franchise sur l'ensemble de leur réseau ou sur une partie (Vivarte qui comprend les marques IKKS et One Step, Mexx, L'Occitane en Provence). Enfin, les sociétés GuildInvest (Krys, Vision+, Lynx, Vision Originale et Lun's) et Plus Pharmacie Services (Pharmavie et FamilyPrix) gèrent des enseignes pour des groupements d'indépendants.

Nous avons également souhaité recueillir des discours de distributeurs dont les parcs de magasins sont hétérogènes tant en termes de surface que de taille de réseau. A titre d'exemple, Passage Bleu est une enseigne spécialisée dans la coiffure, l'esthétique et le spa urbain et ne compte pour l'heure que quatre espaces commerciaux dont les surfaces varient entre 100m² et 250 m² ; L'Occitane est une enseigne présente dans soixante-dix pays et compte désormais près de 1500 points de vente d'une superficie de vente moyenne nettement inférieure.

⁴ Espace Public est une association loi 1901 créée en 2009 regroupant actuellement une trentaine de membres appartenant aux trois communautés. Membre fondateur, je suis actuellement l'un des cinq membres du bureau.

Les architectes et maîtres d'œuvre interviewés ont également fait l'objet d'une sélection attentive. Ainsi, deux architectes travaillent dans des agences de design parisiennes bénéficiant d'une grande notoriété dans le monde de la distribution (Design Day a lancé en 2007 le nouveau concept Orange pour France Telecom et AKDV a créé, entre autres, le dernier concept Club Med). Les trois autres sont des indépendants et comptent comme clients tant des acteurs de la grande distribution spécialisée que des petites et moyennes entreprises, fabricants ou sociétés de services, décidées à développer leur propre réseau.

Quant aux maîtres d'œuvre, certains sont avant tout des fabricants de mobilier et ont diversifié leur activité en proposant l'adaptation du concept aux contraintes de chaque site ainsi que la coordination des différents corps de métier pour l'exécution. C'est le cas du groupe Résonance. D'autres sont chargés de superviser la production des points de vente dont le concept a été créé par l'agence de design dont ils dépendent (Dragon Rouge Archi) ou sont des prestataires de service issus du secteur des Bâtiments Travaux Publics (Agos est une entreprise générale).

Tableau 1. Vingt-et-un entretiens sur l'année 2009 : présentation des acteurs et codification

	Acteurs	Fonction	Nom de l'entreprise
Maîtres d'ouvrage	MO1	Responsable travaux	Vivarte
	MO2	Directeur Général	Passage Bleu
	MO3	Brand Project Manager	Mexx
	MO4	Chargé de mission	Estée Lauder Cies
	MO5	Chargé du développement	La Mie Câline
	MO6	Directeur Général	Paraboot
	MO7	Responsable développement	GuildInvest
	MO8	Directeur Général	Plus Pharmacie Services
	MO9	Responsable identité visuelle	Nature & Découvertes
	MO10	Responsable développement	L'Occitane en Provence
Architectes / Designers	A1	Architecte	Bertrand Thura et Associé
	A2	Architecte / Designer	GMie
	A3	Gérant associé	Design Day
	A4	Designer	AKDV
	A5	Architecte dplg	HAHA
Maîtres d'oeuvre	MOv1	Directeur technique	Dragon Rouge Archi
	MOv2	Directeur Général	Résonance
	MOv3	Directeur Commercial	Résonance
	MOv4	Directeur Général	Agos
	MOv5	Président	Association des Agenceurs
	MOv6	Directeur Général	ARM

1.2. Un double traitement du matériau discursif : analyse de contenu « manuelle » et analyse automatisée « Tropes »

Le caractère exploratoire de la recherche ainsi que la nature des questionnements justifient ce choix d'une démarche qualitative. Cette dernière a orienté l'élaboration du protocole de recherche ainsi que les modalités de la double analyse retenues : « manuelle » et « automatisée ».

Dans un premier temps, le guide d'entretien servant systématiquement de support a été le mode de collecte privilégié pour recueillir les différentes perceptions et relations existantes sous l'angle du projet de création d'un nouveau concept de magasin. Nous avons pour

ambition de les faire s'exprimer sur différents thèmes renvoyant à la genèse (l'historique) et au déroulement d'un projet (les différentes phases), à la formalisation du partenariat enseignant – architecte – maître d'œuvre et à son évaluation. Autrement dit, ces vingt-et-un entretiens, d'une durée moyenne d'une heure et trente minutes, ont été menés en suivant ce guide préparé en amont et pour toutes ces rencontres (Cf. Tableau 1), une prise de notes est venue compléter l'enregistrement.

L'ensemble des retranscriptions a ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu « manuelle ». Cette étape repose sur un double processus, d'une part, de déconstruction du discours dans une finalité de repérage et de catégorisation du sens produit et, d'autre part, de reconstruction du discours par la proposition d'une structure explicative d'ensemble. Il s'agissait de se défaire de la cohérence singulière de chaque entretien pour passer à une cohérence thématique inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992).

A ce stade de l'analyse, ce traitement consiste à réduire la masse d'informations obtenues, en les catégorisant, afin d'aboutir à une description du phénomène étudié, interprété au travers de la grille conceptuelle proposée. Au final, nous retrouvons tous les thèmes structurant d'entretien, autant de clés de lecture pour approcher les différents types de rationalité de l'action ou logiques sous-jacentes.

Dans un second temps, l'analyse automatisée vient enrichir notre interprétation puisqu'elle permet de réduire de possibles biais (reconstruction a posteriori, subjectivité « inconsciente ») propres à l'analyste. Nous pensons qu'il y a véritablement complémentarité entre ces deux traitements de données qualitatives et que les résultats peuvent s'envisager de façon plus fiable grâce à cette approche méthodologique.

Ainsi, le répertoire dédié à la thématique de la conception d'un nouvel espace de vente (composé de 461 mots pivots dans notre étude) ainsi que le tableau de contingence contenant leurs occurrences par texte (12369 occurrences, soit près de 590 en moyenne) constituent le matériau de base pour l'analyse complémentaire de la structure et du contenu des discours des trois catégories d'acteurs (Cf. Annexe 1).

1.3. Un atelier d'étude dédié à la collaboration entre communautés : la créativité au service de l'observation participante

Il est important de souligner ici que les participants à cet atelier d'étude⁵ sont les mêmes personnes que celles interviewées lors de la vague d'entretiens dont il est fait état précédemment (Cf. Tableau 1). Il nous semblait particulièrement intéressant d'identifier des similarités et/ou divergences de discours dans un contexte collectif, de groupe, et d'évaluer ainsi les incidences initiées par les dynamiques interpersonnelles. Afin d'optimiser cette observation participante, nous avons participé aux différentes sessions en intégrant tour à tour chacun des trois groupes d'acteurs et avons assisté à chacune des restitutions collectives.

Le projet visait à apporter à identifier les freins à la collaboration entre communautés ainsi qu'à mettre en exergue des outils, processus ou structures capables de vaincre ou contourner

⁵ L'atelier d'étude dont il est question a fait partie d'un projet de recherche porté par Bettina von Stamm (www.innovationleadershipforum.org) dans le cadre de sa venue en 2009 au titre de professeur invité à ICN Business School.

ces possibles obstacles. Le projet avait encore pour objectif de comprendre les éléments qui facilitent la collaboration entre communautés.

L'un des risques majeurs encourus dans ce type d'atelier réside dans le fait que le débat peut vite devenir personnel, empêchant tout dialogue ouvert et constructif. Afin de prévenir ce comportement, l'animatrice a eu recours à une méthode permettant d'exprimer des éléments intangibles et implicites et « d'externaliser » tout problème relationnel : la conception de totems. Les participants de chaque communauté doivent ainsi s'accorder sur une représentation des autres groupes et sont invités à trois séries de questions (Cf. Encadré 2). Pour ce faire, ils peuvent faire l'usage de métaphores, de mots-clés, d'une sélection d'images parmi un jeu de soixante-douze cartes et d'un totem « Zolo » (Cf. photo ci-contre), correspondant en un assemblage de pièces choisies parmi quarante-huit éléments tridimensionnels. Les résultats sont ensuite partagés mutuellement. Les images sélectionnées et les totems ont été photographiés ; l'ensemble des échanges a été enregistré et intégralement retranscrit, permettant ainsi d'enrichir les résultats des analyses thématiques et lexicales de nos entretiens en profondeur. L'intérêt se retrouve également dans la possibilité de lever certaines ambiguïtés sémantiques et donc de pouvoir affiner la sélection et la catégorisation nécessaires à l'interprétation des données automatisées.



Encadré 2. Déroulement de l'atelier d'étude sur la collaboration entre communautés

Construction d'un « totem » relatif à la collaboration entre partenaire (actuelle / future / potentielle), en mettant en exergue l'ensemble des préjugés et des préoccupations (sessions 1 et 2).

Session 1 :

Q1. Quels sont les éléments que vous appréciez particulièrement au niveau de la collaboration ?

Q2. Quels peuvent être les bénéfices de cette collaboration ?

Session 2 :

Q1. Quelles sont principales critiques que vous pouvez faire à l'encontre de la collaboration avec vos partenaires ?

Q2. Quels sont les principaux obstacles à la collaboration avec des partenaires extérieurs ?

Session 3 :

Qu'est-ce qui pourrait encourager, aider, soutenir une meilleure collaboration ?

Q1. Quels outils, approches, techniques, rôles pourraient améliorer la collaboration ?

La prise de notes sur un journal de bord, les retranscriptions des enregistrements sonores, les photographies des totems et cartes sélectionnées ainsi que la collecte des éléments écrits des participants ont constitué les supports d'analyse de cette dernière étape de recherche de terrain.

2. Principaux résultats et enseignements

Dans cette seconde partie, nous proposons dans un premier temps d'appréhender les représentations des concepteurs d'espaces de vente, notamment en termes de qualification de leur métier (ou mission) et de leurs préoccupations générales (2.1). Les logiques de coopération seront ensuite détaillées (2.2), insistant sur les pratiques collaboratives, les compétences respectives et la nature des échanges. Enfin, nous identifierons les différentes variables de l'environnement mobilisées (2.3) permettant d'apporter un premier éclairage sur la « mise en scène » d'un (re)positionnement d'enseigne.

2.1. Les logiques métiers : reflets d'une diversité et d'un langage « codé »

L'utilisation du logiciel Tropes confère une bonne appréhension du vocabulaire utilisé par l'ensemble des acteurs (Cf. Annexe 1) et met en exergue une diversité dans les styles d'expression. Si les discours des maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage s'appuient sur une rhétorique argumentative ou explicative, les architectes adoptent un style davantage énonciatif. En somme, les uns justifient, critiquent, tentent de persuader ; les autres présentent, révèlent leur point de vue. Il est intéressant de recouper ce résultat avec ce reproche formulé par les maîtres d'œuvre et maîtres d'ouvrage à l'attention des designers lors de l'atelier d'étude (« Ils ont tendance à dire aux autres ce qu'il faut faire plutôt que d'écouter » (verbatim issu de l'atelier d'étude).

Peu de différences significatives entre les trois parties prenantes apparaissent en termes de mise en scène verbale. La structure verbale met ainsi en évidence une orientation sur l'action (verbes « factifs ») et sur les états (verbes « statifs »). Ce constat converge avec l'analyse thématique de contenu et révèle une dimension rationnelle et objective ainsi qu'une dimension davantage émotionnelle et subjective. La prise en charge du discours est assumée par l'ensemble des acteurs (Cf. structure pronominale et prise en charge par le « Je »), révélant ainsi un effet de leadership propre à chaque groupe. Le tableau 2 synthétise les premiers résultats de l'analyse automatisée.

Tableau 2. Premiers résultats de l'analyse Tropes

Acteurs	Architectes	Maîtres d'œuvre	Maîtres d'ouvrage
Style général	Enonciatif	Argumentatif	Argumentatif
Mise en scène	Ancrée dans le réel	Ancrée dans le réel	Ancrée dans le réel
	Prise en charge à l'aide du « Je »	Prise en charge à l'aide du « Je »	Prise en charge à l'aide du « Je »
Structure verbale			
Factif	42,5% (6 603)		
Statif	38,9% (6 048)		
Déclaratif	18,0% (2 798)		
Performatif	0,6% (86)		

La première remarque générale, issue du croisement des analyses manuelle et lexicale et confortée par le compte-rendu de l'atelier d'étude, renvoie au fait que l'ensemble des acteurs ont un objectif commun manifeste : la réalisation du projet. Les termes « magasin », « concept », « projet » sont ainsi les plus récurrents, quel que soit le groupe étudié. Nous avons jugé intéressant d'identifier les termes les plus fréquemment associés aux mots « magasin » et « concept » en mobilisant deux représentations graphiques distinctes de ce qu'on qualifie de graphes de similitudes (Cf. Figures 1 et 2).

Il apparaît que le terme « magasin » fait référence à des aspects liés à la création (concept, design) mais aussi à la gestion de projet (plan, audit, prototype) ainsi qu'à ses contraintes temporelles (année, mois, semaine) et monétaires (coût, chiffre d'affaires). Dans le même ordre d'idée, les acteurs lient au mot « concept » des termes relatifs à la création (changement, mouvement) mais également à sa mise en œuvre et aux supports de formalisation afférents (book, carnet).

Figure 1. Les termes associés au magasin

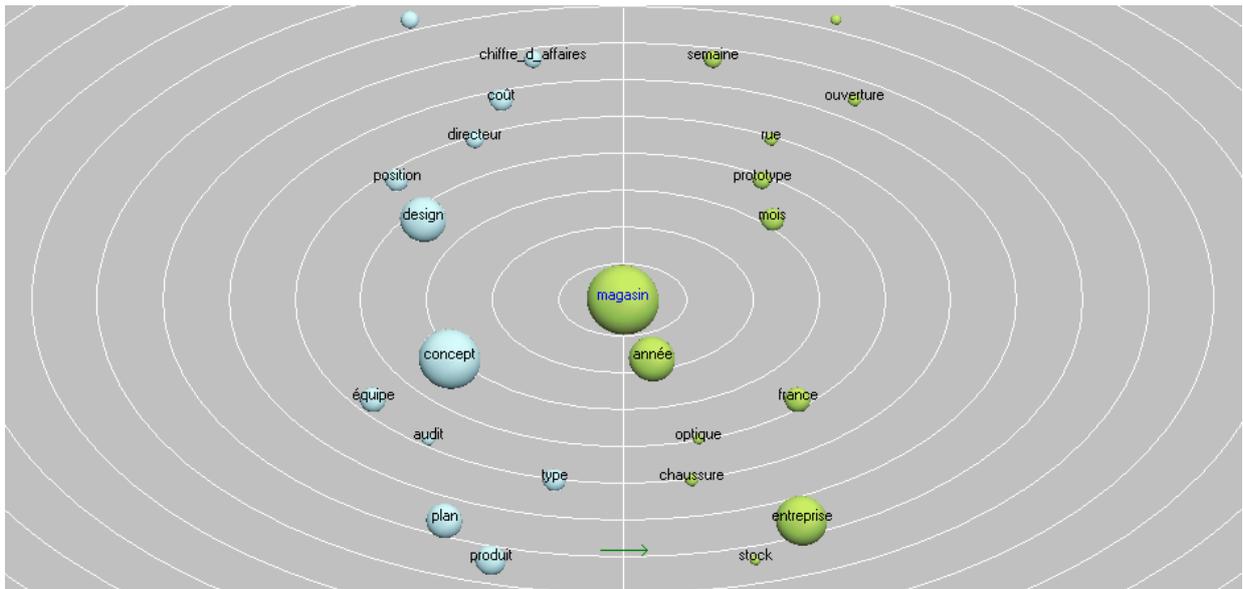
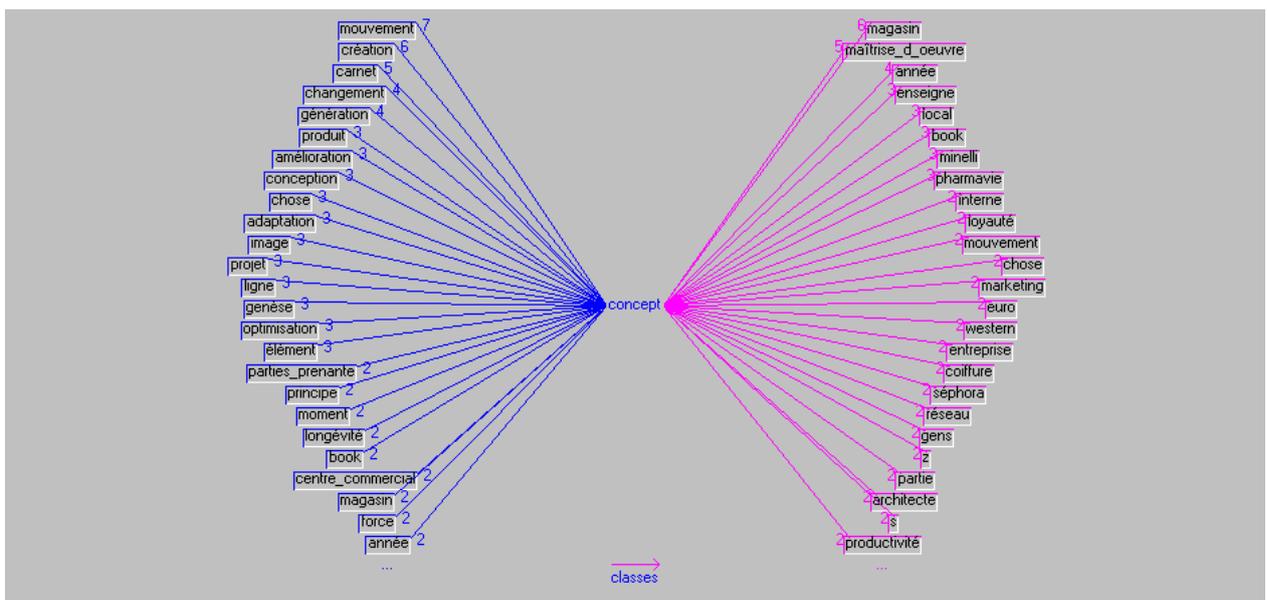


Figure 2. Les termes associés au concept



Nous avons ainsi identifié une dichotomie majeure dans les logiques des concepteurs d'un nouvel espace de vente. Les architectes/designers envisagent le projet en tant que création, ce qui semble logique du fait de leur métier, de leur mission. De même, il est naturel que les maîtres d'œuvre, chargés de l'exécution, adoptent un langage davantage orienté vers la gestion de projet, l'efficacité et l'efficacité opérationnelles. En revanche, nous constatons que le discours des maîtres d'ouvrage se rapproche beaucoup plus de celui des maîtres d'œuvre que des architectes/designers. Le tableau 3 illustre les logiques de créativité et de gestion de projet mises en exergue par l'analyse Tropes.

Tableau 3. Logiques de créativité et de gestion de projet⁶

<i>Logique de créativité</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
design	207	17	67	27	22	8	117	18
marque (identité, histoire)	102	8	29	12	16	5	57	9
création / créateur	98	8	37	14	25	9	36	6
marketing	79	6	35	14	7	2	37	6
idée / pensée	72	6	21	9	17	6	35	5
architecture	62	5	11	4	9	3	42	6
thème	60	5	19	8	0	0	41	6
conception	60	5	13	5	25	9	22	3
vision / sens	53	5	22	9	16	6	15	2
image	51	4	26	10	7	2	18	3
<i>Logique de gestion de projet</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
projet	227	18	61	24	46	16	120	18
délai (mois, jour, semaine)	181	14	26	11	35	13	120	18
plan	135	11	24	10	27	9	84	13
travaux	108	9	4	2	42	15	91	14
chantier	74	6	11	4	35	12	28	4
but	74	6	15	6	17	6	42	6
prestation	67	5	6	2	23	8	38	6
phase	63	5	18	7	21	7	24	4
spécification	60	5	12	5	7	2	41	6
coût	51	4	8	3	16	6	27	4
norme (sécurité, risque)	47	3	3	1	23	8	19	3
exécution	44	4	0	0	24	8	19	3
organisation	44	4	0	0	14	5	30	5

Ces résultats convergent avec les observations issues du workshop (ci-après WS) et l'analyse qualitative de contenu. Les différents langages se confrontent, rendant la communication ainsi que le transfert d'informations et de décisions difficiles :

« Un groupe parle d'argent, un autre de délai et le troisième de couleurs et d'éclairage » ; « les architectes ne sont pas pragmatiques ; ils ont la tête dans les nuages » ; « les maîtres d'œuvre résistent au changement et à l'innovation, manquent de créativité et d'initiative et ne comprennent pas que certaines choses ne sont pas interchangeables et que de petites choses font une grosse différence » (WS).

« Ce n'est pas le même esprit, entre les travaux et la conception » (MOv5).

« Tous les architectes vous le diront : nous, on travaille, on a un fil conducteur, c'est carré, c'est écrit, c'est clair... mais sur la phase coordination, maîtrise d'œuvre, ça fait une nébuleuse... » (MOv6).

Les entretiens menés ont révélé le besoin de « médiums inventifs pour être éloquents, qu'ils soient tactiles ou imagés » (A5), insistant sur la complexité de « traduire le dessein du client en dessin pour l'entreprise » (A4). Cet exercice est d'autant moins aisé que les informations transmises lors de l'initiation du projet entre le maître d'ouvrage et l'architecte s'avèrent être fréquemment insuffisantes.

« Sur trois clients qui nous consultent, il n'y en a qu'un qui a réellement un brief » (A3).

« Les briefs que j'ai, je suis obligé d'aller à la pêche bien souvent, car ce n'est jamais complet. Le maître d'ouvrage donne ses grandes idées et le designer doit faire la synthèse des mots-clés » (A2).

« Ce qu'ils veulent n'est pas clair. Ils donnent des explications souvent vagues, imprécises » (WS).

Afin d'aller plus loin dans l'analyse, nous avons fait ressortir des données Tropes les logiques relatives aux préoccupations des différents acteurs (Cf. Tableau 4). Ces résultats confirment les divergences entre communautés : il apparaît très clairement que les distributeurs « font une fixation sur le prix et le délai, veulent quelque chose de différent et de novateur mais se décident surtout en fonction du prix » (WS).

⁶ Les tableaux d'analyse Tropes font figurer le nombre d'occurrences totales ainsi que les fréquences relatives pour mille à des fins de comparaison entre les trois groupes de parties prenantes.

« Vous avez le client dans l'action, prêt, et celui qui est en réaction par rapport à un problème qui survient. Celui-là regarde ses pompes parce que là, il perd des ronds. Il demande donc à l'agence de design de venir mettre un garrot pour stopper l'hémorragie et de préparer un projet dans un temps très limité, qui pourra se décliner et en plus, il ne faut pas que ce soit cher » (A3).

« L'ennemi mortel du maître d'ouvrage, et ils le répercutent sur les autres, c'est le temps. Quand tu consultes le designer, c'est déjà trop tard ; il n'y a plus de délais » (A2).

« La maîtrise d'œuvre, c'est le nerf de la guerre parce que c'est ça qui fait que le magasin sort en temps et en heure et c'est important, et dans les temps et les budgets impartis, c'est capital et c'est un peu dommage que tout le monde bataille là-dessus » (MOv6).

Ainsi, lorsque les enseignes décident d'engager une réflexion sur leur concept d'espaces de vente, leurs préoccupations sont centrées, contre toute attente, sur le prix et les délais. Les managers de la distribution peinent majoritairement à anticiper les évolutions de marchés et de fait, réagissent souvent « trop tard », limitant leur marge de manœuvre en termes monétaires et imposant un impératif de retour sur investissement imminent.

Tableau 4. Logique des préoccupations des acteurs-clés au projet

<i>Logiques monétaires</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
prix	84	7	11	4	21	7	52	8
euro	54	4	3	1	15	5	36	6
coût	51	4	8	3	16	6	27	4
budget	39	3	3	1	7	2	29	4
moyen_de_paiement	32	3	9	4	15	5	8	1
chiffre	32	3	5	2	0	0	25	4
chiffre_d_affaires	30	2	3	1	7	2	20	3
investissement	27	2	8	3	4	1	15	2
honoraires	18	1	4	2	11	4	3	0
devis	17	1	0	0	7	2	8	1
économie	12	1	0	0	10	3	0	0
marge	11	1	0	0	4	1	7	1
taux	9	1	0	0	0	0	8	1
facture	7	1	0	0	5	2	0	0
commission	7	1	0	0	5	2	0	0
<i>Logiques temporelles</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
délaï (mois, jour, semaine)	181	14	26	11	35	13	120	18
moment	78	6	14	6	25	9	39	6
temps	59	5	15	6	16	6	28	4
terme	53	4	11	4	10	3	32	5
durée	29	2	8	3	5	2	16	2
planning	21	2	0	0	11	4	9	1
<i>Autres</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
qualité	38	3	9	4	11	4	18	3
finition / détail	24	1	9	4	0	0	13	2
esthétique / beauté	24	2	0	0	0	0	21	3

2.2. Les logiques de coopération : pratiques collaboratives, compétences respectives et nature des échanges

Un des premiers constats en termes de logiques de coopération réside dans la reconnaissance mutuelle des compétences de chaque partie prenante au projet de création d'un nouvel espace de vente. De fait, la nature des attributions de chaque acteur est généralement reconnue par tous : le designer s'occupe du design et de la communication ; le maître d'œuvre de l'exécution et le maître d'ouvrage est l'initiateur ainsi que « l'utilisateur » du projet. Le tableau 5 révèle les associations de termes les plus significatives dans l'ensemble des discours recueillis lors de la vague d'entretiens.

Tableau 5. Associations de mots les plus fréquentes (Tropes)

Relations Tous les acteurs	
(agence > design)	47
(maîtrise_d_oeuvre > exécution)	20
(agence > communication)	15
(déroulement > projet)	14
(projet > parties_prenante)	13

Plus précisément, des logiques de compétences sont ainsi mises en exergue (Cf. Tableau 6) et l'analyse de textes automatisée conforte les résultats de l'analyse thématique et de l'observation participante lors du workshop. L'architecte ou designer, créatif, détient les clés du concept, à savoir le sens, la vision, le savoir. (« L'architecte permet au concept de se renouveler et d'avoir une vision que d'autres n'auraient pas » (MOv6)).

Les maîtres d'œuvre sont reconnus pour leur savoir technique. La question se pose pour le maître d'ouvrage, qui assume le rôle du client, du donneur d'ordres et dont la contribution semble se limiter à ce seul statut.

Tableau 6. Logiques de compétences

<u>Logique de compétences</u>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
vision / sens	53	5	22	9	16	6	15	2
manière	34	3	12	5	7	2	15	2
compétence	31	2	10	4	14	5	7	1
savoir	29	2	11	4	6	2	12	2
expérience	27	2	8	3	7	2	12	2
connaissance	26	2	4	2	14	5	8	1
technique	14	1	0	0	6	2	6	1

Sur un projet, le choix des partenaires obéit à une logique émotionnelle (le désir) et une logique rationnelle (la volonté). Le distributeur choisit ses partenaires, notamment les designers, grâce à des appels d'offres (appelés concours pour la création). Souvent, l'architecte prescrit ou choisit le maître d'œuvre pour le compte du maître d'ouvrage.

La réputation de l'agence de design ou du designer, sa capacité de « séduction » lors des concours, la confiance, la loyauté, l'antériorité des relations (« je choisis mes partenaires déjà parce que je les connais » (MO1), « les relations et le bouche-à-oreille » (A2)) sont autant de critères de sélection d'ordre émotionnel invoqués (Cf. Tableau 7). Le rapport qualité / prix / délais constitue le critère de choix rationnel le plus significatif dans l'analyse de contenu.

Au niveau des pratiques collaboratives, plusieurs dysfonctionnements explicites ont été relevés et sont confirmés par les résultats de l'analyse textuelle automatisée. L'architecte détient la vision, le sens, l'idée du concept (Cf. Tableau 6) et joue ainsi le rôle de pivot dans le transfert des informations et la gestion du projet. En tant que « pilote » du projet (Cf. Tableau 7), il gère les relations avec le maître d'ouvrage d'une part, le maître d'œuvre d'autre part, initiant deux collaborations bilatérales et non un partenariat tripartite. Un autre facteur « aggravant » provient de ce nous nommerons « l'effet gigogne » des deux relations bilatérales, dans la mesure où le maître d'ouvrage est le client de l'architecte, ce dernier étant lui-même client du maître d'œuvre. Cet état de fait est largement déploré par les maîtres d'œuvre qui envisagent la possibilité d'optimiser les coûts et l'exécution s'ils participaient au projet dès la conception. Par ailleurs, « l'effet gigogne » dont il est question provoque naturellement un effet de dilution quant aux intérêts du client final, soit le distributeur.

« Lors de la conception, il serait intéressant que quelqu'un qui connaisse les travaux puisse interagir, en disant : si on modifie ou si on prend tel type de matériau, ou si on modifie un tout petit peu de telle manière, on gagne dix pour cent de coût, etc. » (MOv5).

« Mais nous, on n'a pas le droit de dire au client que ce n'est pas fait comme il faut parce que si on le dit, on court-circuite ; c'est un peu compliqué commercialement » (MOv4).

« Parce que le maître d'œuvre ne sait pas faire entendre à son client qu'il sait réfléchir à des sources d'économies » (MOv3).

« L'intérêt de tous, ce n'est plus de servir le client. Parce que quand tu regardes la chaîne aujourd'hui, entre l'architecte, le maître d'œuvre, l'agenceur... je n'entends pas beaucoup le client au milieu de la conversation » (MOv3).

« Là où se trouve la faille, entre le cabinet d'architecte et celui qui fait, c'est que l'architecte se fait des honoraires sur la maîtrise d'œuvre alors qu'on fait tout le boulot » (MOv6).

Tableau 7. Logique partenariale

<u>Logique partenariale</u>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
service	99	8	0	0	17	6	62	10
partenariat / partenaire	68	6	16	6	3	1	47	7
position	54	4	9	4	12	4	33	5
communication	52	4	10	4	16	6	26	4
débat	45	4	5	2	7	2	33	5
relation	42	3	10	4	13	5	19	3
information	39	3	13	5	10	3	16	2
rôle / fonction	38	3	7	3	4	1	24	4
concurrence / compétition	42	3	10	4	11	4	21	3
pouvoir	34	3	5	2	15	5	14	2
loyauté	33	3	6	2	3	1	24	4
conversation	32	3	6	2	11	4	0	0
compétence	31	2	10	4	14	5	7	1
formation	30	2	4	2	7	2	19	3
savoir	29	2	11	4	6	2	12	2
ensemble	29	2	7	3	9	3	13	2
jeu / concours	22	2	8	3	3	1	11	2
confiance	20	2	0	0	12	4	6	1
pilotage	18	1	7	3	0	0	9	1
satisfaction	14	1	3	1	4	1	7	2
suivi	14	1	0	0	6	2	6	1
formalisation	13	1	5	2	0	0	8	1
sous-traitance	13	1	0	0	8	3	5	1
décision	10	1	0	0	0	0	9	1
volonté	9	1	0	0	0	0	8	3
désir	9	1	0	0	5	2	0	0
réception	9	1	0	0	6	2	3	0
coordination	7	1	0	0	5	2	0	0
reproche	7	1	0	0	0	0	7	4

Cette situation induit un rapport de forces entre architectes et maîtres d'œuvre. Cette tension s'exprime à la fois en termes émotionnels et rationnels. L'analyse qualitative de contenu met en exergue une relative confusion quant aux rôles et missions respectives des deux acteurs-clés. Pour des raisons économiques, le designer, peinant à valoriser sa prestation intellectuelle réalisée en amont du contrat (concours) ou de la création (audit, diagnostic), intervient également sur la maîtrise d'œuvre, entrant directement en concurrence avec ses partenaires traditionnels.

« L'histoire des concours, et les agences de design perdent énormément d'argent là-dessus, et ils viennent en fait grignoter des missions qui ne sont pas sur leur champ d'expertise et de compétences... enfin, c'est leur champ de compétences, mais ce n'est pas leur champ d'expertise. Le point de friction entre nous, designers et agenceurs, il vient de là » (MOv3).

Par ailleurs, la fonction créatrice semble implicitement prévaloir sur la fonction technique (« plus noble » MOv5) et les maîtres d'œuvre s'identifient davantage à des prestataires qu'à des partenaires (« pouvoir », « partenariat / partenaire » vs. « service » ; Cf. Tableau 7).

« Ceci dit, le client, la considération qu'il a du maître d'œuvre, elle reste considérablement faible. Ils ne nous écoutent pas parce qu'ils nous considèrent pas comme des interlocuteurs crédibles » (MOv3).

« Le maître d'œuvre est complexé. Il ne sait pas parler » (MOv3).

« Notre souci, c'est de faire en sorte de réaliser ce que la création a dessiné et pas l'inverse. [...] La grande difficulté, c'est de voir l'insatisfaction du créatif. Il a eu beau dessiner, d'essayer d'illustrer tout ce qu'il avait en tête, il y a toujours des choses qu'il ne peut pas dessiner » (MOv1).

Au niveau de la relation entre architectes et maîtres d'ouvrage, bien que n'utilisant pas le même langage, les facteurs émotionnels occupent une place prépondérante : « confiance mutuelle », « loyauté », « fusion », « immersion » sont autant de termes mobilisés pour qualifier la relation architectes / maîtres d'ouvrage. Des notions de coproduction et de co-création sont également récurrentes dans les discours. Les briefs étant souvent incomplets, le designer réalise un audit avant toute proposition créative et doit collecter le maximum d'informations auprès du distributeur.

« A ce stade-là, on est dans une situation d'écoute tous azimuts, écoute maximale, éponge. Et éponge pour capter l'info qui peut faire tilt ou le détail qui va apporter une particularité. Parce qu'encore une fois, on est sur la question du sens » (A5).

Pour conclure, faire de l'architecte le chef de projet d'un nouveau concept d'espace de vente peut comporter des risques pour le distributeur : mauvaise interprétation des informations transmises quant au positionnement voulu, aux valeurs de l'entreprise, à son identité ou encore une désappropriation de l'identité des lieux de vente.

« Le design est une discipline à part entière et qui doit faire partie de la stratégie de l'entreprise ; ce n'est pas seulement un élément artistique et stylistique. [...] Ce qui risque de se passer quand tu fais appel à des agences de design, c'est que le designer mette sa touche, que tu vas retrouver chez un autre, etc. et du coup, tu n'as pas une identité différente, propre à ton enseigne » (A2).

« Souvent, les agences de design, elles sont bonnes au départ et après, elles font du copier coller. Elles ne raisonnent plus par rapport au désir réel du client, elles veulent que leur patte soit identifiable » (MO2)

Tableau 8. Logique des échanges

<i>Logique des échanges</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
plan	135	11	24	10	27	9	84	13
idée/pensée	72	6	21	9	17	6	35	5
sens/vision	53	5	22	9	16	6	15	2
prototype	43	3	9	4	0	0	11	2
information	39	3	13	5	10	3	16	2
dessin	32	3	11	4	7	2	14	2
contrat	31	2	0	0	23	8	6	1
offre	31	2	13	5	6	2	12	2
commande	24	2	0	0	3	1	20	3
dossier	23	2	6	2	7	2	10	2
planning	21	2	0	0	11	4	9	1
présentation	19	2	6	2	0	0	12	2
brief	18	1	10	4	0	0	7	1
audit	18	1	10	4	3	1	5	1
devis	17	1	0	0	7	2	8	1
carnet	13	1	7	3	6	2	0	0
book	12	1	0	0	0	0	12	2
livre	10	1	5	2	0	0	4	1
charte	10	1	0	0	0	0	8	1
rendez-vous	7	1	3	1	4	1	0	0
facture	7	1	0	0	5	2	0	0

Le tableau 8 spécifie la nature des échanges entre les différentes parties prenantes et illustre parfaitement le rôle pivot de l'architecte dans le transfert des informations. Il est ainsi logique que le plan soit l'outil de communication privilégié avec les deux autres groupes d'acteurs. Brief et audit figurent également dans les échanges entre architectes et enseignes. Le maître d'œuvre est, quant à lui, en charge des plannings et des devis, soit les deux supports de reporting répondant aux préoccupations majeures des distributeurs.

2.3. Les variables de l'environnement magasin : un arbitrage de centres d'intérêts divergents.

Tableau 9. Logiques de l'environnement de vente

<i>Dimensions de l'environnement magasin</i>	TOTAL	%°	ARCHITECTES	%°	MAITRES D'ŒUVRE	%°	MAITRES D'OUVRAGE	%°
design	207	17	67	27	22	8	117	18
meublier	149	12	25	10	45	16	79	12
produit	102	8	36	14	9	3	57	9
lumière / éclairage	101	4	12	5	45	3	44	7
localisation	88	7	3	1	8	3	73	12
superficie	77	5	13	5	14	4	49	8
marque	61	5	14	6	4	1	43	7
aménagement	45	4	6	2	10	3	29	4
merchandising	42	3	20	8	4	1	18	3
matière	39	3	15	6	3	1	21	3
façade / extérieur	38	3	7	3	0	0	26	4
zone / zoning	34	3	17	7	0	0	17	2
scène / mise en scène	24	2	5	2	0	0	19	3
décoration / décor	21	2	6	2	5	2	14	3

Lors de la phase de traitement des entretiens, il nous a semblé pertinent d'identifier les variables de l'environnement les plus fréquentes dans les discours (Cf. Tableau 9). Les résultats révèlent d'importantes disparités entre les trois communautés. Dans un premier temps, le distributeur, conscient que le succès commercial d'un point de vente dépend avant tout de son emplacement, évoquera d'abord des notions de localisation. La superficie est également une caractéristique importante. En somme, le maître d'ouvrage priorise les caractéristiques du réseau et des points de vente.

« L'environnement de vente est souvent secondaire pour les gens de marketing. » (MOv3)

« La segmentation est assez claire au niveau géographique et au niveau des emplacements. Nous, il nous faut du centre-ville historique fréquenté par la bourgeoisie, relativement facile d'accès ; les parkings, c'est important » (MO6).

L'éclairage et la marque sont aussi maintes fois cités dans le discours des distributeurs. Ceci peut trouver une explication partielle dans le fait que l'éclairage constitue l'un des deux postes de dépense les plus coûteux dans la conception d'un point de vente (avec le mobilier). La notion de marque renvoie, quant à elle, à l'identité visuelle.

« Aujourd'hui, je pense que les gens sont beaucoup plus enclins à investir pour tout ce qui est bling bling que pour un concept strict. Je dirais que c'est plus noble aujourd'hui, tout ce qui est branding. J'ai l'impression que les gens du merchandising sont beaucoup plus en phase avec les gens du branding de telle ou telle agence qu'avec la division architecture commerciale. J'ai vraiment l'impression que la branche architecture s'est fait cannibalisée par les petits gamins du branding » (MOv3).

Souvent fabricants de meubles, il n'est pas surprenant que les maîtres d'œuvre (notamment les agences) évoquent avant tout le mobilier.

« Un agenceur, ce qu'il aime, c'est de créer du meuble et il va créer des tas de meubles, qui ne sont pas nécessaires et qui n'ont pas de réelle valeur ajoutée. Nous, ce qu'on veut, c'est moins de meubles mais un vrai parcours client et plus d'éléments communicatifs » (MO2).

Les architectes vont davantage évoquer les produits voués à être commercialisés, le merchandising et la marque. Ces analyses lexicales convergent avec l'analyse manuelle : le designer dessine le concept à partir du produit et du merchandising et « raconte une histoire » autour des valeurs de la marque.

« Le merchandising est une données essentielle de notre métier aujourd'hui. Tout converge vers un produit et tout est fait pour vendre un produit. [...] Le design n'est pas en soit une réponse. La réponse est avant tout dans la stratégie merchandising, dans la stratégie marketing, dans l'approche de sa marque, de son identité » (A3).

« Pour commencer, il me faut le schéma du magasin dans lequel j'ai la segmentation de l'offre, même qualitative. Et à partir de ça, je vais commencer à voir comment je peux raconter une histoire ; je veux avoir des meubles de telle manière parce que derrière, tout de suite, j'ai le merchandising, j'ai donc le mobilier, et j'ai l'enveloppe, la coque » (A2).

Conclusion

Peu de recherches répertoriées dans notre communauté abordent la conception des espaces de vente du point de vue des concepteurs, et plus spécifiquement les relations entre les trois parties prenantes au projet. Par conséquent, nous pensons que cette étude exploratoire est intéressante et qu'elle ouvre des perspectives prometteuses.

Sans omettre les limites inhérentes à l'investigation réalisée, la méthodologie retenue permet d'investir de façon fine l'univers des représentations de ces acteurs-clés et d'en retirer des enseignements. A partir du traitement quali- et quantitatif de ces données qualitatives, il a été possible de mieux appréhender les différentes logiques existantes dans de tels projets ainsi que les variables de l'environnement du point de vente mobilisées dans la mise en scène d'un repositionnement. L'analyse soulève également plusieurs interrogations quant aux risques encourus par les distributeurs engagés dans de tels projets.

Ainsi, notre analyse a révélé des langages et des styles d'expression variés, un enchevêtrement des représentations et des logiques d'acteurs d'ordre rationnels mais aussi émotionnels/relationnels.

Plusieurs éléments relatifs au mode de coopération ont été mis en exergue, dont le plus significatif étant lié à la place de pivot qu'occupe l'architecte/designer, véritable « pilote » du projet. De fait, la gestion de projet repose davantage sur deux relations dyadiques que sur une relation tripartite, générant des « tensions » entre créatifs et maîtres d'œuvre.

Ces premiers éléments de réponse à la question du comment engager et mener le repositionnement d'une enseigne par le lancement d'un nouveau concept d'espace de vente nous autorisent à penser qu'il est indispensable de prolonger l'analyse par une étude de cas approfondie.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Andrieu Françoise, Olivier Badot et Sandrine Macé (2004), « Le West Edmonton Mall : un échafaudage sensoriel au service d'une cosmogonie populaire ? », *Revue Française du Marketing*, Février, n°96, pp.53-66.
- Arnold Stephen J., Robert V. Kozinets et Jay M. Handelman (2001), « Hometown ideology and retailer legitimation: The institutional semiotics of Wall-Mart flyers », *Journal of Retailing*, n°77, pp.243-271.
- Badot Olivier (2005), « L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire », *Revue Française du Marketing*, Juillet, n°203, pp.97-117.
- Badot Olivier, Christophe Carrier, Bernard Cova, Dominique Desjeux, Marc Filser (2009), « L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.24, n°1, pp.93-111.
- Blanchet Alain et Anne Gotman (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Collection 128, Paris, 128p.
- Bonnin Gaël (2003), « La mobilité du consommateur en magasin : une étude exploratoire de l'influence de l'aménagement spatial sur les stratégies d'appropriation des espaces de grande distribution », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.18, n°3, pp.7-29.
- Djelassi Souad, Isabelle Collin-Lachaud et Philippe Odou (2009), « Crise du pouvoir d'achat : les distributeurs face au "wise shopping" », *Décisions Marketing*, n°56, Octobre Décembre, pp.37-46.
- Filser Marc (2008), « L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux », *Recherche et Applications en Marketing*, éditorial, Vol.23, n°3, pp.1-4.
- Filser Marc (2004), « La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques », *Revue Française du Marketing*, n°198, Juillet, pp.7-18.
- Filser Marc (2002), « Le marketing de la production d'expérience : statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, n°28, Octobre Décembre, pp.13-22.
- Filser Marc et Véronique Plichon (2004), « La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne », *Revue Française de Gestion*, n°148, Vol.30, pp.29-43.
- Floch Jean-Marie (1989), « La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.4, n°2, pp.37-59.
- Hetzel Patrick (2002), *Planète Conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Editions d'Organisation, Paris, 380p.

- Holbrook Morris B. et Elizabeth C. Hirschmann (1982), « The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun », *Journal of Consumer Research*, Vol.9, September, pp.132-140.
- Minvielle Nicolas et Jean-Paul Minvielle (2010), *Design d'expérience : un outil de valorisation des biens et services*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 194p.
- Pine B. Joseph et James H. Gilmore (1998), « Welcome to the Experience Economy », *Harvard Business Review*, July-August, pp.97-105.
- Pontier Suzanne (1986), « Le positionnement vécu : une variable clé du positionnement du point de vente », *Actes de l'Association Française de Marketing*, 2, pp.247-271.
- Richard Pierre-Jean et Sophie Sanchez (2009), *Créer un point de vente*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 160p.
- Roederer Claire (2008), *L'expérience de consommation : exploration conceptuelle, méthodologique et stratégique*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.
- Urvoy Jean-Jacques et Sophie Sanchez (2009), *Le Designer*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 315 p.

Annexe 1. Langage sur le projet de création d'un nouvel espace de vente.
(461 mots pour 12322 occurrences)

formes retenues	occur.	formes retenues	occur.	formes retenues	occur.	formes retenues	occur.
magasin	478	vente	27	paramètre	13	état	8
concept	367	distribution	26	accord	13	siège_social	8
client	313	choix	26	quartier	13	imagination	8
gens	276	connaissance	26	carnet	13	opération	8
entreprise	246	solution	26	cabine	13	copain	8
architecte	228	tendance	25	relevé	13	accueil	8
projet	227	identité	25	clé	13	main-d_oeuvre	8
maîtrise_d_oeuvre/agenceur	223	créateur	25	espèce	12	nom	8
design	207	rôle	24	phrase	12	poste	8
année	204	retour	24	attente	12	date	8
travail	162	retail	24	optimisation	12	pose	8
agence	150	site	24	reste	12	définition	8
mobilier	149	nation	24	avantage	12	réaction	8
plan	135	commande	24	book	12	vitrine	8
problème	121	dossier	23	porte	12	ambiance	8
enseigne	118	domaine	23	style	12	législation	8
travaux	108	commercial	23	esprit	12	papier	8
produit	102	monde	23	jeu	12	bio	8
service	99	principe	23	gestion	12	mise_en_oeuvre	8
partie	86	nombre	22	construction	12	sigle	8
prix	84	réalisation	22	zoning	12	enseignement	8
marketing	79	valeur_ajoutée	22	économie	12	route	8
moment	78	zone	22	chef_de_projet	12	politique	8
chantier	74	bâtiment	22	emballage	12	luxe	8
but	74	logique	22	diagnostic	12	patient	8
création	73	planning	21	coup	12	manager	8
équipe	69	productivité	21	réalité	12	élévation	8
prestation	67	rue	21	merchandiseur	12	montant	8
phase	63	fabricant	21	déclaration	12	eau	7
architecture	62	production	21	décoration	11	contact	7
marque	61	surface	21	adaptation	11	coordination	7
marché	61	bureau_d_étude	20	responsable	11	commission	7
thème	60	partenariat	20	texte	11	direction_générale	7
conception	60	confiance	20	rapport	11	artisan	7
spécification	60	maintenance	20	environnement	11	contrôle	7
temps	59	vie	20	passage	11	ami	7
mouvement	59	femme	19	fin	11	région	7
homme	58	ouverture	19	bois	11	facture	7
maîtrise_d_ouvrage	57	fournisseur	19	flux	11	management	7
idée	57	centre_ville	19	lieu	11	sanction	7
mois	55	sens	19	marge	11	reproche	7
groupe	55	demande	19	droit	11	succès	7
position	54	exemple	19	secteur	11	recherche	7
euro	54	présentation	19	tas	11	déclinaison	7
fait	53	détail	18	tableau	11	dessus	7
lumière	53	différence	18	habitude	11	intervenant	7
terme	53	intérêt	18	test	11	centre	7
communication	52	pilotage	18	conseil	11	grande_distribution	7
jour	51	brief	18	mise_en_scène	11	vendeur	7
coût	51	honoraires	18	modèle	11	directeur_commerce	7
image	51	audit	18	mode	11	comportement	7
changement	50	estimation	18	genèse	10	droite	7
besoin	50	chaîne	17	part	10	spécificité	7
interne	49	profil	17	maison	10	pilote	7
début	49	devis	17	foire-exposition	10	circulation	7
partenaire	48	bureau	17	méthode	10	planche	7
éclairage	48	sol	17	potentiel	10	mal	7
réseau	46	mètre_carré	17	pôle	10	source	7
débat	45	norme	17	cohérence	10	livraison	7
aménagement	45	référence	17	extérieur	10	pratique	7
organisation	44	département	17	parallèle	10	électricien	7
exécution	44	résultat	17	remède	10	visite	7
général	43	histoire	16	concours	10	fond	7
ville	43	approche	16	décision	10	format	7

formes retenues	occur.	formes retenues	occur.	formes retenues	occur.	formes retenues	occur.
élément	35	raisonnement	15	collaborateur	9	monopolisation	6
marché_public	35	renovation	15	matériel	9	accès	6
développement	35	informatique	15	famille	9	directeur_général	6
pouvoir	34	endroit	15	minéral	9	million	6
semaine	34	climatisation	15	école	9	opportunité	6
manière	34	voyage	15	wholesale	9	objet	6
vision	34	analyse	15	aspect	9	bonheur	6
boîte	34	limite	14	médecin	9	leader	6
gamme	33	déroulement	14	rangement	9	préparation	6
loyauté	33	comité	14	masse	9	habillage	6
terrain	33	esthétique	14	employé	9	odeur	6
conversation	32	suivi	14	chemin	9	franchisé	6
dessin	32	intérieur	14	taux	9	compétition	6
moyen_de_paiement	32	responsabilité	14	filiale	9	propriétaire	6
chiffre	32	fonction	14	textile	9	univers	6
offre	31	valeur	14	amélioration	9	ordre	6
opinion	31	usage	14	code	9	ordonnateur	6
compétence	31	technique	14	usine	9	réglementation	6
contrat	31	outil	14	parcours	9	détaillant	6
monsieur	30	caisse	14	carrelage	9	mot_clé	6
formation	30	entrepreneur	14	désir	9	corner	6
achat	30	satisfaction	14	discours	9	spécialiste	6
chiffre_d_affaires	30	attention	14	genre	9	accompagnement	6
savoir	29	moyen	14	réception	9	titulaire	6
système	29	commerçant	14	back_office	9	assistant	6
activité	29	lots	13	validation	9	menuisier	6
durée	29	plafond	13	faisabilité	9	voiture	6
ensemble	29	sous-traitance	13	terre	9	workshop	6
contrainte	28	logistique	13	charge	9	exploitation	6
parties_prenante	28	aptitude	13	axe	8	ingénieur	6
consommateur	28	patron	13	génération	8	TOTAL	12322
façade	28	peinture	13	suite	8		
démarche	27	chance	13	centimètre	8		
expérience	27	stock	13	proximité	8		
étape	27	formalisation	13	classification	8		
stratégie	27	cellule	13	échange	8		
investissement	27	scène	13	indice	8		