

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
EN GESTION D'AIX MARSEILLE

EXPERIENCE DE SERVICE
ET IMAGE DE MARQUE :
IMPLICATIONS MANAGERIALES*

*Christèle CAMELIS***
*Sylvie LLOSA****

W.P. n° 840

Février 2009

* Article présenté au Congrès AFM 2009, Londres

***Chercheur associé, rattachée au CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

****Professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence, CERGAM-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Expérience de service et image de marque : implications managériales

Résumé Cette communication s'intéresse aux antécédents de l'image de la marque de service ainsi qu'au processus de création de l'image. Parmi ces antécédents, l'expérience de service, sous le contrôle direct de l'entreprise, présente un intérêt particulier. Cette communication se place délibérément sous un angle de vue managérial mais repose sur des fondements théoriques solides et des résultats empiriquement validés. Ces derniers sont présentés de manière synthétique dans une première partie alors que les implications opérationnelles des résultats sont développées dans la seconde partie. L'expérience, par son nombre mais aussi par son intensité, influence l'image de la marque au côté de la communication. Le rôle singulier de la première expérience est également discuté.

Mots clés Expérience de service, Marque de service, Image de marque

Service experience and brand image : managerial implications

Résumé This paper is interested in understanding the service brand image antecedents and their relative influence on the process of creation of brand image. Among these antecedents, service experience, which is under the control of the firm, present a real interest. This communication is written in a managerial perspective but it's based on theoretical foundations and results empirically validated. These are shortly presented in the first part and the managerial implications issued from these results are discussed in the second part. The number of service experiences, and their intensity influence the brand image as well as communication. We also underline the singular role of the first experience in the process.

Mots clés Service experience, service brand, service brand image

Expérience de service et image de marque : implications managériales

Hertz, McDonald's, Formule1, Sephora, Decathlon, Pathé, Carrefour, Fnac, Leroy Merlin, Jacques Dessange, Botanic, Adecco, IKEA... Ces marques sont connues du grand public. Elles ont toutes en commun d'avoir su structurer des marchés aussi divers que ceux de la location de voiture, de la restauration, de l'hôtellerie, de la parfumerie, de l'équipement sportif, du divertissement, de la distribution de produits alimentaires, culturels, du bricolage, du jardinage, du travail temporaire, de l'ameublement. Elles appartiennent toutes à des entreprises de services et sont aujourd'hui incontournables, alors que les services qu'elles signent étaient hier laissés aux mains d'acteurs indépendants et locaux.

Depuis le début des années 80, les consommateurs sont témoins de la naissance et de l'essor de nombreuses marques dites de service dont les réseaux de distribution ont envahi les territoires nationaux et internationaux. Ces marques ont vu le jour en réponse à un besoin exacerbé des consommateurs qui, face à la complexité des univers concurrentiels et aux fluctuations incessantes de la qualité des services consommés, étaient en demande de structures fortes pouvant simplifier leurs décisions et les rassurer sur leurs choix. Les principaux acteurs du secteur tertiaire ont alors répondu à cette demande en développant des marques fortes, structurées généralement autour de nombreux points de vente implantés sur de vastes territoires. Mais alors que certaines marques s'ancraient de manière stable et durable dans l'esprit des consommateurs, influençant ainsi les modes de consommation, d'autres marques comme Batifol (brasserie), Continent (grande distribution), Aquarius (club vacances) ou encore La Hutte (équipement sportif) échouaient dans leur tentative et disparaissaient du devant de la scène. Certaines marques ont su devenir fortes et d'autres pas. Dans ce contexte que veut dire « être forte » pour une marque de service? Sur quoi repose cette force? Et comment une marque de service peut-elle devenir et rester forte?

Initialement développées dans le secteur des biens tangibles, les théories fondatrices sur le capital marque semblent garder tout leur sens et leur intérêt dans le contexte des services (De Chernatony et Dall'Olmo Riley, 1999, Berry, 2000). Krishnan et Hartline (2001) testent de manière empirique l'importance du concept de capital marque dans les deux secteurs et montrent qu'il n'existe pas de différences ni dans la définition du concept ni dans sa mesure. Mackay (2001) confirme ces résultats en prouvant la convergence des outils de mesure du

capital¹ de la marque qui s'appliquent parfaitement au contexte des services. L'ensemble des auteurs s'accorde donc pour dire qu'au niveau conceptuel, en termes de définitions et de mesure, les principes relatifs au « marquage » d'un service et d'un produit sont similaires. Le concept de marque est juste aussi pertinent dans les services que ce qu'il peut être dans les produits. La marque de service comme de produit n'a de valeur pour l'entreprise que si elle en a pour le client.

Du point de vue du consommateur, Keller publie en 1993 un article fondamental qui attribue au capital marque deux sources majeures : la notoriété et l'image de la marque.

- A la source de notoriété, outre la communication classique, Dano et Eiglier (2002) soulignent le rôle majeur de l'implantation physique du réseau de distribution du service. Le réseau étant considéré comme la partie tangible du couple marque/service (enseigne, design, couleur, architecture, ambiance...) sa visibilité est stratégique dans le management de la marque (choix d'implantation physique de nouvelles unités, standardisation de certains éléments du support physique).
- Parmi les antécédents de l'image de la marque, l'expérience vécue au contact direct du service marqué, sous le contrôle direct de l'entreprise, présente un intérêt particulier. Partant du constat que la particularité majeure des services est la nécessaire co-production du client, Berry (2000) suppose que l'expérience associée à toute consommation de service a une forte influence indirecte sur le capital de la marque de service via une influence prépondérante sur la formation de l'image de la marque. Ainsi, une fois les rouages de l'expérience de service cernés, l'entreprise peut la gérer et l'instrumentaliser dans ses stratégies de gestion de la marque. C'est pourquoi la recherche se centre sur l'étude de l'expérience de service vécue dans le cadre de services nécessitant la présence physique du client sur un lieu contrôlé par l'entreprise, le lieu de service.

Cette communication s'intéresse aux antécédents de l'image de la marque et à leur influence respective sur le processus de création de l'image. Cette communication se place délibérément sous un angle de vue managérial mais repose sur des fondements théoriques solides et une série de résultats empiriquement validés. Ces derniers sont présentés de manière synthétique dans une première partie alors que les implications opérationnelles de ces résultats sont plus largement développées dans la seconde partie.

¹ Les auteurs développent un ensemble de mesures directes et indirectes du capital basées sur les recommandations de Agarwal & Rao (1996).

1. SYNTHÈSE DES FONDEMENTS THÉORIQUES ET EMPIRIQUES

Toute rencontre avec la marque (qu'elle soit initiée ou non par le marketing) peut potentiellement changer la représentation mentale de la marque et le type d'informations détenues (Keller, 2003). Ainsi, il est communément admis que le consommateur puise son savoir sur la marque à partir des contacts qu'il a pu entretenir avec cette dernière (Alba et Hutchinson, 1987). Traditionnellement, la littérature distingue deux sources majeures de connaissance du consommateur en fonction du type d'expérience vécue. On distingue alors l'expérience indirecte de l'expérience directe en fonction de la nature du contact consommateur/marque (Fazio et Zanna, 1981, Marks et Olson, 1981, Keller, 1993, Kent et Allen, 1994, Krishnan, 1996).

L'expérience indirecte représente l'ensemble des expériences que le consommateur a vécu en relation avec la marque mais sans entrer en contact direct avec le produit marqué. Il s'agit donc de l'ensemble des communications sur le produit marqué vues par le consommateur, ou tout autre support de communication (brochures, etc.) ainsi que toutes les discussions que le consommateur a pu avoir concernant le produit marqué avec son entourage ou encore l'ensemble des informations véhiculées par la presse au sujet de la marque. Au sein de l'expérience indirecte il est donc possible de distinguer deux sources d'informations : les sources de communication non contrôlées par l'entreprise, (bouche à oreille², magazines consommateurs, presse etc.) (Krishnan, 1996, Berry, 2000) et les sources de communication contrôlées par l'entreprise (site Internet, publicité, etc.). L'engouement des praticiens pour cette dernière source de communication est à la base d'un nombre considérable de recherches visant à prouver son impact sur les processus de décision, de choix et d'achat en influençant les jugements et l'évaluation globale (Grunert, 1996), les attitudes envers le produit ou envers la marque, les croyances, les préférences ou encore les intentions de comportement (Mitchell et Olson, 1981)³. Cependant, l'ensemble des publicités et autres communications émanant directement de la marque souffre d'un manque de crédibilité de la part des consommateurs qui remettent en doute les arguments avancés car forcément orientés vers un objectif

² Du point de vue de l'entreprise, le bouche à oreille est un vecteur de communication gratuit mais non contrôlé. Du point de vue du consommateur, il représente une source d'informations non négligeable et plus crédible que les communications directes de la marque.

³ Récemment, Vakratsas, D. et Ambler, T. (1999), "How advertising works: what do we really know?" *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. January, pp. 26-43 ont présenté une synthèse complète portant sur plus de 250 recherches en publicité depuis 1960, intégrant à la fois les mécanismes sous-jacents et les influences de ces mécanismes.

« personnel » et commercial (Hoch & Ha, 1986). La publicité semble engendrer des réactions cognitives négatives comme le déni de la source, la contre argumentation ou encore la minimisation du message (Smith et Swinyard, 1983). Hoch & Ha (1986) postulent donc que les publicités servent aux consommateurs de conjectures ou d'hypothèses sur la performance du produit ou de la marque et que les expériences directes sont alors considérées comme une opportunité de tester la véracité des propos avancés par la communication. La publicité est donc à la base d'attentes (Hoch et Deighton, 1989) que l'expérience directe confirme ou infirme.

L'expérience directe représente l'ensemble des expériences d'achat ou d'usage du produit marqué que le consommateur a accumulé pendant le temps de sa relation directe avec la marque. Dans le contexte particulier des services, l'expérience directe, qui reflète la nécessaire participation du client à la réalisation du service, semble jouer un rôle particulier dans le développement du savoir du consommateur et de l'image de marque. La réalité de la consommation d'un service étant avant tout une expérience, Berry (2000) suggère que les traces laissées en mémoire par cette expérience constituent la base de la connaissance et du sens que le consommateur attribue à la marque de service. L'expérience devient alors la source principale du capital de la marque de service. Ces propositions conceptuelles scellent le fondement de notre recherche. Si l'expérience de service a une influence particulière sur l'image de la marque de service, il est dans l'intérêt des managers de comprendre l'expérience qu'ils proposent du point de vue de leurs clients afin de l'orienter et d'intégrer les mécanismes qui sous-tendent cette influence dans leurs décisions stratégiques. Les capacités d'une entreprise de services à créer et entretenir une marque forte pourraient donc reposer en partie sur ses capacités à gérer l'expérience qu'elle propose. Se posent alors les questions de savoir précisément ce qu'est une expérience de service du point de vue de celui qui la vit et de comprendre l'importance de son influence sur l'image de marque de service.

1.1. Définition du concept d'expérience de service du point de vue du consommateur et identification de son contenu

Selon une approche transactionnelle, et du point de vue du client nous proposons que l'expérience de service soit définie comme la perception de l'ensemble des tâches réalisées et

des interactions vécues au contact des éléments du système de servuction⁴, pendant la période de temps passée dans l'entreprise.

L'expérience a très tôt été étudiée dans la littérature en service, car, du point de vue de l'entreprise, l'augmentation de la charge du client durant la réalisation du service représente un moyen d'améliorer sa rentabilité. L'expérience est donc souvent au centre des réflexions, mais peu de recherches s'y intéressent dans son intégralité et du point de vue du client. Concernant le contenu de l'expérience, la littérature en service permet de dégager une structure théorique, à travers les notions de participation du client (Langeard, 1980, Silpakit et Fisk, 1985, Kellogg, *et al.*, 1997), et de rencontre de service (Grove et Fisk, 1983, Shostack, 1985, Bitner, 1992). Cette structure est confirmée à la fois par des travaux en psychologie (Blahnik, 1997, Bouchet, 2004) et en marketing expérientiel (Evrard et Aurier, 1996, Schmitt, 1999, Passebois, 2003, Schmitt, 2003, Fornerino, *et al.*, 2005). En effet, récemment, l'expérience de service a été abordée de manière indirecte par le champ du marketing expérientiel, dans une approche plus globale de la consommation. Néanmoins, malgré leur caractère fondamental, les apports respectifs de ces diverses littératures restent imprécis et ne permettent pas d'identifier le contenu perceptuel d'une expérience de service. Ces limites théoriques sont à l'origine de la première étude qualitative exploratoire de la recherche⁵ menée auprès de huit consommateurs de la marque IKEA⁶, et dont l'objectif est d'approfondir la structure théorique et le contenu de l'expérience de service. Il ressort de cette phase de recherche que toute expérience de service se traduit pour le consommateur par le vécu d'une succession permanente d'activités expérientielles interdépendantes, de natures différentes et reflétant les interactions que le consommateur développe avec l'environnement physique et humain du service nécessaires à la réalisation du service. Ces activités sont de cinq natures :

Les activités sensorielles représentent l'ensemble des activités ressenties en réaction à des stimuli environnementaux matériels ou humains, perçues par les cinq systèmes sensoriels humains : la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher et le goût. Elles sont complétées par un ensemble de sensations comme la fatigue, la faim ou l'oppression.

⁴ Eiglier, P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Economica, Paris ; Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Ediscience International, Paris

⁵ Selon la méthode des protocoles verbaux en situation, huit consommateurs ont été enregistrés durant le temps d'une visite en magasin. Une fois retranscrits, les protocoles ont été traités par une analyse de contenu thématique catégorielle.

⁶ Cette enseigne a été choisie car outre ses excellents résultats commerciaux, elle est une marque qui intègre de manière efficace de nombreux éléments théoriques qu'il était important de réunir pour mener à bien notre recherche. La marque IKEA maximise l'ensemble des variables prises en compte dans le modèle de la recherche : l'image de la marque, la communication et l'expérience objective comme subjective.

Les activités émotionnelles représentent l'ensemble des émotions ressenties durant le temps de l'expérience. Elles peuvent être positives et agréables (enthousiasme, contentement, surprise, joie, tranquillité) comme négatives et désagréables (dégoût, mécontentement, impatience, colère).

Les activités comportementales représentent l'ensemble des actions physiques que le consommateur réalise durant le temps de l'expérience. Souvent imposées par le système de servuction qui transfère ainsi une partie de l'activité des employés sur le client, elles sont essentiellement dédiées au déplacement physique du consommateur (activités véhiculaires : marcher, monter) ou des objets (porter, pousser, toucher, tester).

Les activités cognitives représentent l'ensemble des raisonnements, pensées et réflexions développées par l'individu durant le temps de l'expérience. Elles sont essentiellement dédiées à l'optimisation de l'expérience, c'est-à-dire à la compréhension de l'offre et de l'environnement, au choix et à la prise de décision (évaluation des besoins, comparaison des alternatives, projections et calculs), et à la gestion de la participation (orientation, gestion du parcours, optimisation des efforts, gestion du temps).

Les activités sociales représentent l'ensemble des activités d'ordre sensoriel, cognitif, émotionnel et comportemental développées envers l'environnement humain de l'expérience. Elles sont orientées vers les autres clients présents comme vers les employés. Elles se matérialisent par des interactions verbales comme non verbales et par des comportements tels que l'observation, l'écoute de conversations, la comparaison, l'imitation et autres adaptations comportementales.

1.2. Mesure de l'influence de l'expérience de service sur l'image de la marque

Dans cette phase de recherche, nous montrons que, au-delà du nombre, la manière dont sont vécues les différentes expériences de service à travers le temps de la relation influence la force⁷ et la nature de l'image de la marque de service.

⁷ Nous définissons la force de l'image comme la capacité de l'image à créer du capital. Elle repose sur la conjonction d'un faisceau d'indicateurs (force des associations, valence des associations, unicité des associations, dominance des associations [Keller, 1993] mais aussi le nombre des associations [Krishnan, 1996]). Dans cette recherche nous n'avons pu considérer que la force des associations et le nombre d'associations fortes.

En tant qu'expérience directe, l'expérience de service semble être à la source d'informations plus stables que les informations issues de la publicité car elle fournit de meilleures conditions de mémorisation en créant un état cognitif favorable (Fazio et Zanna, 1981, Hoch et Deighton, 1989). Elles semblent également avoir un fort impact sur le comportement via la formation d'attitudes plus claires, plus facilement accessibles en mémoire, contenant plus de sens, détenues avec plus d'assurance et de stabilité dans le temps (Fazio & Zanna, 1981). Ainsi, les informations relatives à la marque issues d'expériences directes semblent être plus appropriées à l'individu (Burnkrant et Unnava, 1995), mieux acceptées par celui-ci et détenues avec plus de certitude (Smith et Swinyard, 1983). Ces informations semblent ainsi participer de manière active à la formation de l'image de la marque.

Le niveau d'expérience est alors généralement approché sur la base du nombre de contacts que le consommateur a eu avec la marque. Mais expliquer la « qualité » de l'image de la marque par la seule conjonction de l'exposition à la communication et du nombre d'expériences vécues est restrictif. C'est pourquoi nous pensons que, au-delà du nombre, le contenu de l'expérience, c'est à dire la manière dont est vécue l'expérience, influence, aux côtés de la communication, l'image de la marque. Au-delà du « combien » d'expériences, le « comment » est vécue l'expérience est supposé avoir une influence sur la force et la nature de l'image. Ainsi, nous introduisons le concept d'intensité expérientielle qui approche l'expérience de manière subjective par la mesure de la perception qu'a le consommateur de l'intensité avec laquelle il a vécu ses diverses expériences avec la marque.

Ces conclusions théoriques structure le modèle de la recherche (figure 2) que nous avons testé de manière empirique et quantitative auprès de 2716 individus connaissant ne serait-ce que de nom la marque IKEA.

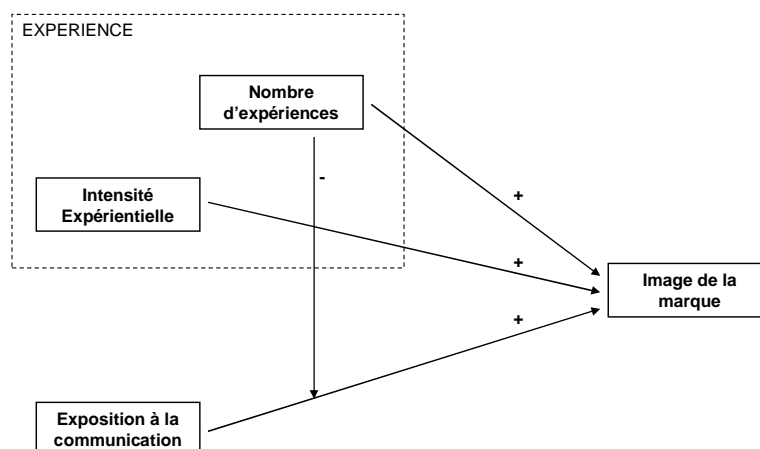


Figure 1. Le modèle de l'image expérientielle de la marque de service (IMEX)

L'expérience de service est considérée à travers deux approches complémentaires :

- De manière objective et quantitative par la mesure du nombre d'expériences que le client a eu avec la marque
- De manière subjective et qualitative, par le développement d'une mesure de l'intensité expérientielle ou encore de la manière dont l'expérience a été vécue par le client. Cette échelle de mesure a été développée selon le paradigme de Churchill sur la base des résultats issus de l'étude qualitative (génération des items), puis testée et validée lors de la phase quantitative.

L'effet de l'expérience est alors comparé à celui de la communication (directe et indirecte). Les mesures utilisées dans le test du modèle sont présentées en annexe.

Le modèle a été testé par trois familles de méthodes :

- Des analyses de variance pour tester l'influence positive du nombre d'expériences,
- Des équations structurelles pour tester l'influence positive et relative de l'intensité expérientielle et de la communication,
- Des analyses multi-groupes pour tester les effets modérateurs négatifs du nombre d'expériences.

Les résultats de cette phase empirique montrent clairement et de façon significative que :

- L'expérience (en nombre d'expériences comme en intensité) augmente le nombre et la force des associations liées à la marque, cela au côté de la communication qui garde une influence majeure mais qui diminue avec le nombre d'expériences,
- L'expérience (en nombre d'expériences comme en intensité) influence la nature de l'image via le développement prépondérant d'associations fonctionnelles liées au service (par rapport aux associations fonctionnelles liées au produit ou aux associations abstraites ou symboliques),
- La première expérience joue un rôle singulier. Lorsque l'on compare les effets de la première expérience à ceux des expériences ultérieures, on constate que, indépendamment de la nature des associations, 66% de la force des associations créée suite à la première expérience l'est par la première expérience. On constate également que 23% du nombre total d'associations fortes sont créées lors de la première expérience.

2. IMPLICATIONS MANAGERIALES

La volonté de l'entreprise de développer une marque forte est avant tout liée à celle d'occuper une place dans l'esprit du consommateur afin d'orienter ses décisions lors de ses processus de choix, et ce de manière favorable pour la marque. Qu'elle soit de produit ou de service, la création d'une marque forte passe nécessairement par le développement d'une image source de capital, c'est-à-dire une image composée de nombreuses associations fortes positives et cohérentes et, dans la mesure du possible, propres à la marque. Or, dans le cadre particulier des services, nous montrons que la formation de l'image de la marque repose en partie sur l'expérience que le consommateur vit au contact direct du service pendant le temps de sa relation avec la marque. Tout changement d'expérience semble donc se traduire par un changement d'image, et inversement, toute modification d'image souhaitée semble devoir passer avant tout par une modification d'expérience. Créer et gérer une marque de service forte suppose donc (1) de comprendre et orienter l'expérience immédiate, (2) d'assurer de la constance dans le temps et dans l'espace, (3) de communiquer au plus près de l'expérience offerte, (4) de réussir la première expérience et (5) de réfléchir toute extension en fonction de l'expérience.

2.1. Comprendre et orienter l'expérience immédiate

La gestion de la marque et de son image par la gestion de l'expérience s'inscrit à la fois dans l'instant et dans la durée. C'est un processus complexe qui nécessite de la part de l'entreprise une volonté de faire de l'expérience le pivot central de sa planification. L'étude de l'expérience dans l'instant montre que toute expérience de service se traduit pour le consommateur par le vécu d'une succession permanente d'activités expérientielles interdépendantes de natures différentes, reflétant les nombreuses interactions que le consommateur développe avec l'environnement du service et nécessaires à la réalisation de l'objectif de la consommation, le service. Le système de servuction mis en place par l'entreprise oriente les activités expérientielles en confiant au consommateur un certain nombre de tâches à accomplir pour obtenir le service qu'il est venu chercher. Ainsi, même si le consommateur reste maître de son expérience et développe parfois des activités

complémentaires en fonction de ses désirs hors du contrôle de l'entreprise, il ne peut se soustraire à un certain nombre d'activités obligatoires imposées par la servuction qui est sous le contrôle de l'entreprise. Il est donc entendu que l'entreprise dirige en partie l'expérience que va vivre son consommateur lorsqu'elle décide du système de création de son service et des éléments qui le composent. Or, si l'expérience immédiate est source d'image pour le consommateur, il appartient alors à l'entreprise de comprendre l'expérience qu'elle offre à ses consommateurs pour pouvoir l'orienter en fonction des valeurs fonctionnelles et symboliques de la marque qu'elle veut que les consommateurs y trouvent. L'environnement matériel comme humain est source de **stimulations sensorielles** qui vont influencer l'image de la marque. Par ailleurs le degré d'**interaction client - personnel** imposé par la servuction est à la source d'**activités sociales** qui ont aussi une influence. Ce constat est également valable pour les **interactions client - autres clients**. Les autres consommateurs présents lors de l'expérience sont, eux aussi, sources d'activités sociales. L'entreprise les contrôle de manière partielle en orientant, par son choix de segment prioritaire et par la servuction, le degré de présence et de proximité des autres clients. Elle peut ainsi tenter de maximiser ces interactions comme de les minimiser en fonction des attentes de ses consommateurs et de la raison première de leur présence dans l'unité de service. La servuction décide également de **la participation physique** que le consommateur doit mettre en oeuvre pour obtenir le service, sources d'effort, de fatigue ou de plaisir. Ainsi l'entreprise peut limiter certaines activités physiques perçues négativement en augmentant son personnel, en redéfinissant la configuration du lieu de service ou en mettant à disposition des consommateurs des aides matérielles. Au contraire, elle peut développer les activités physiques valorisée par le client. Parallèlement, la servuction conditionne (seulement en partie !) des **raisonnements, pensées et autres réflexions** que le consommateur développe pendant le temps de son expérience. Comme les activités comportementales, ces activités cognitives peuvent être sources d'efforts, de fatigue, de plaisir et perçues de manière positive comme négative. L'entreprise peut donc choisir de les maximiser comme de les minimiser en simplifiant les processus, en dédiant au personnel certaines fonctions d'accompagnement ou en fournissant des supports matériels aidant le consommateur dans ses efforts de mémorisation, de compréhension, de verbalisation ou de calcul et de projection. Enfin, les activités sensorielles, sociales, cognitives et comportementales vécues durant l'expérience sont à la source de **réponses émotionnelles** positives comme négatives et d'intensité variable. Sans être sous le contrôle direct de l'entreprise, celle-ci peut en influencer l'intensité en contrôlant l'ensemble des autres activités.

Gérer la marque de service et son image par la gestion de l'expérience repose donc en premier lieu sur l'analyse de l'expérience de service de manière immédiate et du point de vue du consommateur, en analysant la diversité des activités qui la structurent. Partant du constat qu'il est en général possible à l'entreprise de services d'assurer la réalisation du résultat (service) par de nombreux moyens (servuction), il lui est nécessaire de définir la servuction et l'expérience qui lui est associée (1) en fonction des activités expérientielles qu'elle engendre (mix expérientiel), (2) en fonction des attentes fonctionnelles et « expérientielles » des consommateurs cibles, (3) en y intégrant les éléments propres à l'identité de la marque et (4) en s'assurant d'évincer les éléments que la marque ne désire pas voir figurer au sein de son image. Ainsi, l'entreprise assure à ses consommateurs une meilleure qualité perçue, source de satisfaction, en même temps qu'elle contrôle son image.

2.2. Assurer la constance de l'expérience dans le temps et l'espace

Comprendre et orienter l'expérience immédiate signifie proposer une expérience qui soit en adéquation avec les valeurs fonctionnelles et symboliques de la marque définissant son identité. Si chaque expérience immédiate atteint cet objectif, alors l'expérience cumulée assurera à l'image de la stabilité et de la force. Il semble donc nécessaire d'assurer la cohérence et la constance des expériences immédiates au cours du temps pour gérer l'expérience cumulée. Une des fonctions de la marque est de garantir un niveau de qualité constant dans le temps, à la fois dans le résultat et dans les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat. Ainsi une marque de service ne pourra être considérée comme forte que si elle assure à ses consommateurs de la constance dans l'expérience qu'elle propose, c'est-à-dire si elle assure de la cohérence entre chaque expérience immédiate vécue.

La constance du service rendu et la cohérence des expériences vécues à travers le temps et l'espace ne peuvent être atteintes que par un effort de standardisation des procédures définies par la servuction et des éléments nécessaires à leur fonctionnement. En standardisant les procédures, les éléments matériels et les performances du personnel, l'entreprise assure alors au consommateur la « standardisation » des expériences et la constance des activités expérientielles qui les constituent. « Standardiser » les expériences ne veut pas dire offrir une expérience strictement identique à la précédente mais assurer au consommateur des expériences sans surprises. Hormis dans le cas où la surprise est une des raisons de la

consommation et fait partie intégrante du service proposé, la marque et par conséquent l'entreprise doivent assurer au consommateur un niveau d'intensité expérientielle constant, tant sur le plan sensoriel qu'émotionnel, cognitif, comportemental et social, traduisant les valeurs sous-jacentes de l'entreprise.

2.3. Communiquer près de l'expérience

La seconde source d'informations sur laquelle repose la formation de l'image de la marque est la communication. Elle est source de croyances et d'attentes que l'expérience vient confirmer dans le meilleur des cas (lorsque celle-ci assure les performances promises). Ainsi gérer la marque par l'expérience semble vouloir dire également qu'il est nécessaire d'assurer la crédibilité de la marque en communiquant au plus près de l'expérience, en la mettant en scène, sans promettre au-delà des capacités de l'entreprise, avant comme après expérience.

2.4. Réussir la première expérience

La communication intervenant en général avant l'expérience, la première occasion donnée au consommateur de vérifier la crédibilité de la marque est la première expérience. En ce sens, elle occupe une place centrale dans le processus de formation de l'image de la marque. Ainsi elle doit confirmer les informations véhiculées par la communication et répondre aux attentes créées, elle doit offrir au consommateur ce qu'il croit que le service est, tant dans sa structure que dans son résultat. Le cas échéant, l'image de la marque en est renforcée de manière stable et durable. Il est donc central d'y apporter une attention particulière et de veiller à la qualité de la « première fois ». Ceci sous-entend de pouvoir reconnaître les nouveaux clients et de les accompagner durant leur première visite et/ou de prévoir et d'aménager au sein de la servuction des « parcours » parallèles visant à simplifier la première expérience et la rendre la plus accessible possible. Reconnaître les nouveaux clients est non seulement très délicat mais également réservé à des services particuliers où le degré de présence du personnel par client est élevé. Cette approche est donc essentiellement réservée à des services où l'interaction avec le personnel est forte, obligatoire et peut être individualisée, les rendant en général plus onéreux et donc s'adressant à des cibles aisées approchant le domaine du luxe. Dans le cas des

services de masse, où la présence du personnel par client est moindre, le client doit gérer seul sa première expérience. La communication peut alors jouer un rôle important en expliquant au consommateur avant expérience les rouages du service, limitant ainsi ses efforts cognitifs liés à la compréhension de la situation et du fonctionnement du service et augmentant sa propre performance. La communication pré-consommation peut alors être relayée sur le lieu de service par des informations destinées aux nouveaux clients leur dédiant ainsi une servuction spécifique à laquelle ils ne prêteront plus attention une fois les modalités de l'expérience acquises (signalétique, brochures, couleurs, parcours). Dans un cas comme dans l'autre, il est donc dans l'intérêt de l'entreprise d'expliquer au mieux aux consommateurs potentiels cibles ce que sera l'expérience et son résultat, et de définir une servuction adaptée assurant au consommateur de trouver ce qu'il est venu chercher : une expérience en rapport avec les valeurs de la marque.

2.5 Réfléchir l'extension de marque en fonction de l'expérience

Enfin, une marque construite sur l'expérience possède une image essentiellement composée d'associations relatives au service, à sa servuction et aux éléments qui la composent, à ses caractéristiques, et aux bénéfices fonctionnels et émotionnels qu'entraîne sa consommation. Par conséquent, il semble impossible à l'entreprise d'opérer des modifications d'expérience sans modifier l'image de sa marque, et réciproquement. Une certaine prudence semble donc nécessaire dans le cas où la force de la marque inciterait les managers à investir de nouveaux segments ou de nouveaux marchés. En effet, capitaliser sur une image forte et stable en même temps que vouloir étendre sa marque à des services dont la structure des expériences diffère de celle sur laquelle l'image est construite semble délicat.

En intégrant l'expérience au centre de ses décisions, l'entreprise de services peut créer, entretenir et/ou corriger l'image de sa marque. Afin d'assurer un capital à sa marque, elle doit avant tout être capable d'offrir des expériences immédiates d'intensité sensorielle, émotionnelle, cognitive, comportementale et sociale constante et assurer ainsi la cohérence de l'expérience cumulée. Elle doit par ailleurs créer une synergie entre expérience et communication en veillant à ne pas créer d'attentes au-delà de ses capacités prouvant ainsi au consommateur sa cohérence et sa crédibilité. Elle doit à cette fin apporter une attention particulière au vécu de la première expérience et s'assurer que les expériences suivantes ne

feront que confirmer les premières impressions du consommateur. Enfin, elle doit veiller à ne pas opérer de modifications trop importantes de l'expérience lors d'une extension d'activité. L'expérience de service est donc un outil stratégique précieux et incontournable dans la gestion de la marque, d'autant qu'elle représente le ciment de la construction de la relation entre le consommateur et l'entreprise (Evrard et Aurier, 1996). Dans une perspective de marketing relationnel, elle est aussi certainement le principal outil dont dispose l'entreprise pour développer la confiance et l'engagement du consommateur.

ANNEXES

La mesure de l'intensité expérientielle

Le développement de l'échelle de mesure de l'intensité expérientielle s'est fait selon le paradigme de Churchill. Les 73 activités expérientielles identifiées lors de la phase qualitative ont été mesurées auprès de 1884 individus ayant vécu plus d'une expérience de service avec la marque. Afin d'épurer l'échelle et d'en vérifier la dimensionnalité nous avons mené sur la première moitié de l'échantillon (958 individus) une série d'ACP. Puis, afin de vérifier la fiabilité des construits ainsi que leur validité convergente et discriminante nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire sous AMOS sur la seconde moitié de l'échantillon (926 individus). Enfin nous avons testé le modèle d'ordre 2 de l'intensité expérientielle qui obtient des indices d'ajustement satisfaisants ($R^2=0.83$, variance moyenne extraite=0.47, RMSEA=0.051 ; GFI=0.913, AGFI=0.897, NFI=0.863 ; TLI=0.89, CFI=0.9).

La mesure de l'exposition à la communication

Le développement de l'échelle de mesure du niveau d'exposition à la communication s'est également fait selon le paradigme de Churchill. 8 énoncés issus de recherche antérieures mesurant la communication contrôlée et non contrôlée par la marque ont été mesurés auprès de 2716 individus. Les solutions factorielles obtenues de manière exploratoires par ACP (1361 individus) ont été confirmées par AFC sous AMOS (1355 individus). Le test du modèle de second ordre assure une bonne qualité d'ajustement aux données ($pvc=0.69$) avec des indices absolus (RMSEA=0.073, RMRs=0.03 ; GFI=0.974 ; AGFI=0.949) et incrémentaux satisfaisants (NFI=0.967 ; TLI=0.954 ; CFI=0.971).

La mesure de la force de l'image de la marque

La mesure de la force de l'image (par facette en fonction de la nature des associations) repose sur deux indicateurs: la variable observée « force des associations » et la variable calculée « nombre d'associations fortes ». Seul l'alpha de Cronbach peut être calculé.

	Nombre initial d'items	Nombre d'items retenus	Fiabilité interne		Validité convergente pvc
			α	ρ	
Exposition à la communication	8	8			
* Communication de masse	4	4	0,828	0,826	0,54
* Communication spécifique	4	4	0,817	0,836	0,56
Intensité expérientielle*	73	28			
* Activités émotionnelles positives	5	5	0,826	0,82	0,53
* Activités émotionnelles négatives	8	5	0,83	0,85	0,53
* Activités sociales	10	5	0,814	0,84	0,5
* Activités cognitives dédiées à la prise de décisions	10	5	0,75	0,71	0,34
* Activités sensorielles	13	4	0,68	0,6	0,28
* Activités cognitives dédiées à la gestion de la participation	7	4	0,63	0,66	0,35
Force Image					
Image basée sur des associations liées au service	2	2	0,944	-	-
Image basée sur des associations liées aux produits distribués	2	2	0,933	-	-
Image basée sur des associations abstraites et symboliques	2	2	0,95	-	-

* Les dimensions obtenues diffèrent sensiblement des dimensions attendues

Récapitulatif des échelles de mesures utilisées dans le test du modèle IMEX

BIBLIOGRAPHIE

- Alba, J.W. et Hutchinson, J.W.** (1987), "Dimensions of consumer expertise", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. March, pp. 411-454
- Berry, L.L.** (2000), "Cultivating service brand equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. pp. 128-137
- Bitner, M.J.** (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. April, pp. 57-71
- Blahnik, G.M.** (1997), *Experience. An exploration into the structure and dynamics of human consciousness*, University Press of America, Maryland
- Bouchet, p.** (2004), "L'expérience au coeur de l'analyse des relations magasin-magasinier", *Revue Française du Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 1-19
- Burnkrant, R.E. et Unnava, H.R.** (1995), "Effects of self-referencing on persuasion", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 1, June, pp. 17-26
- Dano, F. et Eiglier, P.** (2002), *La marque de service: spécificité et enjeux*, in Journée AFM sur La Marque, Paris, 12 Décembre, pp. 1-16

- De Chernatony, L. et Dall'Olmo Riley, F.** (1999), "Expert's view about defining services brands and the principles of services branding", *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. pp. 181-192
- Eiglier, P.** (2004), *Marketing et stratégie des services*, Economica, Paris
- Eiglier, P. et Langeard, E.** (1987), *Servuction : le marketing des services*, Ediscience International, Paris
- Evrard, Y. et Aurier, P.** (1996), "Identification and validation of the components of the person-object relationship", *Journal of Business Research*, Vol. 37, No. pp. 127-134
- Fazio, R.H. et Zanna, M.P.** (1981), "Direct experience and attitude-behavior consistency", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 14, No. pp. 161-202
- Fornerino, M., Helme-Guizon, A. et De Gaudemar, C.** (2005), *L'immersion dans une expérience de consommation : vers une échelle de mesure*, in 10èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 9 - 10 Novembre, pp. 42-57
- Grove, S.J. et Fisk, R.P.** (1983), "The dramaturgy of services exchange: an analytical framework for service marketing", in Berry, L. L., Shostack, G. L. et Upah, G. D. (ed.), *Emerging perspectives on services marketing*, AMA, Chicago, pp. 45-49
- Grunert, K.G.** (1996), "Automatic and strategic processes in advertising effects", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, October, pp. 88-101
- Hoch, S. et Deighton, J.** (1989), "Managing what consumers learn from experience", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. April, pp. 1-20
- Keller, K.L.** (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. January, pp. 1-22
- Keller, K.L.** (2003), "Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 4, March, pp. 595-600
- Kellogg, D.H., Youngdahl, W.E. et Bowen, D.E.** (1997), "On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 206-219
- Kent, R.J. et Allen, C.T.** (1994), "Competitive interference effects in consumer memory for advertising: the role of brand familiarity", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, July, pp. 97-105
- Krishnan, H.S.** (1996), "Characteristics of memory associations: a consumer-based brand equity perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. pp. 389-405
- Krishnan, H.S. et Hartline, M.D.** (2001), "Brand equity: is it more important in services?" *The Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 5, pp. 328-342
- Mackay, M.M.** (2001), "Application of brand equity measures in services markets", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 3, pp. 210-221
- Marks, L.J. et Olson, J.C.** (1981), "Toward a cognitive structure conceptualization of product familiarity", *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, No. pp. 145-151
- Mitchell, A.A. et Olson, J.C.** (1981), "Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude?" *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 3, August, pp. 318-332

Schmitt, B.H. (1999), *Experiential marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*, The Free Press, New York

Schmitt, B.H. (2003), *Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers*, Jon Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Shostack, G.L. (1985), "Planning the service encounter", in Czepiel, J. A., Solomon, M. R. et Surprenant, C. F. (ed.), *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses*, Lexington Books, New York, pp. 243-253

Silpakit, P. et Fisk, R.P. (1985), "Participatizing the service encounter: a theoretical framework", in Bloch, T., Upah, G. et Zeithaml, V. A. (ed.), *Service marketing in a changing environment*, American Marketing Association, Chicago, pp. 117-121

Smith, R.E. et Swinyard, W.R. (1983), "Attitude-behavior consistency: impact of product trial versus advertising", *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 3, August, pp. 257-267

Vakratsas, D. et Ambler, T. (1999), "How advertising works: what do we really know?" *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. January, pp. 26-43