



HAL
open science

L'influence de l'aide à participer en magasin sur la satisfaction client : une approche par le modèle tétraclasse

Lionel Nicod, Élodie Mallor, Sylvie Llosa

► **To cite this version:**

Lionel Nicod, Élodie Mallor, Sylvie Llosa. L'influence de l'aide à participer en magasin sur la satisfaction client : une approche par le modèle tétraclasse. *Décisions Marketing*, 2023, N° 111 (3), pp.93-116. 10.3917/dm.111.0093 . hal-04311121

HAL Id: hal-04311121

<https://hal.science/hal-04311121v1>

Submitted on 1 Feb 2024

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

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

L'influence de l'aide à participer en magasin sur la satisfaction client : une approche par le modèle tétraclasse

Objectifs/questions de recherche

La participation du client est au cœur des préoccupations de nombreux distributeurs qui doivent donc accompagner le client pour le rendre capable de jouer son rôle dans la fabrication du service. L'aide est considérée comme la combinaison d'un contenu (affectif, cognitif ou instrumental) et d'un moyen qui la fournit (personnel ou support physique). L'objectif est d'étudier comment la présence ou l'absence de combinaisons d'aides contribuent à la satisfaction client en magasin.

Méthodologie/approche

La méthodologie repose sur l'analyse de 3920 avis clients spontanés, collectés après une expérience en magasin mentionnant une aide présente, absente ou défaillante. Ces verbatim ont ensuite été codés selon le contenu et le moyen de l'aide évoquée puis analysés grâce à la méthode Tétraclasse.

Résultats

Cette recherche propose trois contributions principales. Elle permet de mieux établir le concept d'aide à participer et les éléments qui la caractérisent (moyen et contenu). Ensuite, elle propose d'utiliser le modèle Tétraclasse et sa méthodologie sur un nouveau type de données : les avis clients. Enfin, elle montre que les combinaisons d'aides contribuent effectivement à la satisfaction en suivant différentes logiques, certaines jouant fortement sur la satisfaction globale, d'autres sur l'insatisfaction, d'autres encore sur les deux évaluations.

Implications managériales/sociétales

Les résultats sont particulièrement intéressants pour les managers qui peuvent ainsi identifier l'effet des combinaisons d'aides à participer sur la satisfaction et l'insatisfaction client et disposer ainsi de leviers de création de valeur associés à cette aide. Ils disposent aussi d'une méthodologie pour exploiter les avis clients.

Originalité

Cette recherche se focalise sur l'aide à participer. Malgré l'importance croissante du concept de participation, ce sujet reste peu exploré et de nombreux articles l'indiquent comme voies de recherche. De plus, la méthodologie propose une certaine originalité en se fondant sur des avis spontanés de clients et en adoptant le modèle Tétraclasse pour analyser différentes logiques de contribution à la satisfaction.

Mots clés

Participation client, satisfaction, distribution, aide, avis clients, Tétraclasse

Introduction

La montée en puissance des nouvelles technologies comme les applications, les robots ou les caisses automatiques ont mis en lumière le rôle que le client peut jouer pendant une expérience de service, au point que le personnel se mette en grève pour défendre son travail¹. La participation du client n'est pourtant pas un phénomène récent en magasin, certaines enseignes de distribution ayant mis l'activité du client au cœur de leur business model. La participation repose sur l'implication du client dans la production du service à travers l'ensemble des tâches que le client peut ou doit réaliser durant son expérience (Dong et Sivakumar, 2017). En magasin, chaque visite demande, a minima, une implication du client dans le processus de service, ne serait-ce que par son déplacement en magasin, le choix des produits, l'apport d'informations au personnel en contact en cas d'échanges... Certains groupes, comme Brico Dépôt ou IKEA, ont érigé ce concept, comme un point fort de leur modèle économique allant même parfois au-delà de l'expérience en magasin (par exemple, l'assemblage de meubles). Ces enseignes réduisent ainsi leurs coûts et proposent des prix plus attractifs que ceux des concurrents. Aujourd'hui, la digitalisation a amplifié ce phénomène. Les distributeurs ont développé des processus alternatifs de service aux processus classiques : les caisses automatiques sont présentes dans la plupart des magasins et des applications mobiles pour scanner ses produits sont proposées au client. Les interactions personnel-clients ont laissé une plus grande place à la technologie dans une triade personnel-technologie-clients. Cette participation client s'inscrit dans un cadre théorique bien défini en marketing des services depuis la servuction (Eiglier et Langeard, 1987) qui a donné lieu à de très nombreuses recherches (Dong et Sivakumar, 2017). Dans cet article, seule la participation du client pendant la rencontre de service, c'est-à-dire en magasin, est étudiée.

Si elle rime avec une croissance de la productivité, cette augmentation de la participation client n'est pas sans risque pour les distributeurs. En effet, certains clients peuvent méconnaître leurs rôles et dans ce cas, leur déléguer des tâches peut s'avérer risqué (Bateson, 2002). Ainsi, un client ne sachant pas utiliser une caisse automatique peut, non seulement être insatisfait de son expérience, mais aussi créer de l'attente pour les autres

¹ https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/chomage/developpement-des-caisses-automatiques-a-auchan-2000-postes-de-caissieres-menaces-selon-la-cfdt_2015002.html

clients. De plus, certains clients peuvent ne pas se sentir capables de réaliser certaines tâches, car trop complexes cognitivement, trop risquées émotionnellement ou trop pénibles physiquement. Ces situations peuvent générer de l'insatisfaction chez le client et une démotivation, certains clients pouvant par ailleurs juger que ces tâches ne sont pas de leur ressort. Or la motivation est un antécédent clé de la participation (Bowen, 1986). L'enseigne se doit donc de mettre en place des dispositifs pour accompagner le client dans la réalisation des tâches nécessaires à la fabrication du service. A ce jour, les recherches en marketing sur l'aide à participer nécessitent des développements (Larivière *et al.*, 2017).

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'effet des formes d'aides apportées par l'entreprise sur la satisfaction du client. Elle vise d'abord à mieux définir l'aide à participer en s'appuyant sur la théorie du support social (Jolly *et al.*, 2021) développée dans le champ de la recherche en organisation. Cette théorie a déjà investigué le concept d'aide mettant en avant l'influence positive de l'aide sur l'organisation et les employés. Elle caractérise l'aide par son contenu et le moyen qui la procure. Dans la théorie du support social il existe ainsi trois contenus de l'aide : cognitif (aide sur une tâche intellectuelle), instrumental (aide lors d'une action physique) ou affectif (aide pour réduire les émotions négatives et créer un climat de confiance) (Taylor *et al.*, 2004). De même, cette théorie identifie plusieurs moyens fournissant cette aide : organisationnels, managers, employés ou autres (Jolly *et al.*, 2021). En se basant sur cette littérature, qu'en est-il de l'aide à participer proposée au client dans les entreprises de services ? Quelles sont ses caractéristiques ?

Une fois ce concept défini, cette recherche a pour but d'étudier l'effet de l'aide à participer sur la satisfaction. Toutes les aides se valent-elles ? Plus précisément, quelles sont les combinaisons d'aides (contenu et moyen) qui, par leur présence, génèrent le plus de satisfaction ? Celles qui, par leur absence, génèrent de l'insatisfaction ? S'agit-il des mêmes combinaisons ? Pour répondre à ces questions, une étude est menée suite à une expérience en point de vente. Elle consiste à analyser 3920 avis spontanés écrits par les clients, portant sur l'aide à participer. Ces verbatim font alors l'objet d'une analyse fondée sur la méthode Tétraclasses en suivant une procédure développée dans des recherches récentes (Bi *et al.*, 2019, 2020).

Cette recherche propose trois contributions principales. Tout d'abord, elle permet de mieux définir en marketing le concept d'aide à participer en la considérant comme une combinaison d'un contenu (cognitif, instrumental et affectif) et d'un moyen. Ce moyen étant fourni par l'entreprise via son personnel en contact et/ou un support physique (signalétique, application, chariot...) ou encore par les autres clients. Ensuite, elle repose sur une méthodologie originale en trois étapes pour analyser des avis clients : collecte, codage et analyse Tétraclasse des éléments codés. Enfin, cette recherche propose une classification des combinaisons d'aides en quatre catégories : « basique », « plus », « clé », et « secondaire ». Les aides fournies par du personnel en contact, présentant une dimension affective en plus d'une autre dimension (cognitive ou instrumentale) ou bien uniquement une dimension cognitive, sont des éléments « clés ». Les aides fournies par du support physique, quelle que soit leur nature, ou instrumentale par du personnel sont des éléments « plus ». L'aide cognitive et instrumentale par personnel en contact et l'aide affective par personnel en contact sont des éléments « basiques ». La catégorie « secondaire » du modèle est vide.

Revue de littérature

La participation client dans la littérature en marketing des services

Afin de définir l'aide à participer, il convient au préalable de définir l'objet sur lequel porte l'aide, à savoir la participation. La participation du client est un concept central en marketing des services. Dès la création de ce champ disciplinaire à la fin des années 70, les auteurs distinguent les services des produits en s'appuyant notamment sur la participation du client. Pour qu'un service soit produit, il faut que le client réalise certaines actions. La participation du client se définit comme le degré d'implication des clients dans la production du service en fournissant des efforts, de la connaissance, de l'information et d'autres ressources (Dong et Sivakumar, 2017). Elle se caractérise par son intensité et son contenu. L'intensité se réfère au degré d'effort qu'il soit physique, cognitif ou affectif (Eiglier et Langeard, 1987). Certaines participations peuvent être passives à l'instar d'un massage en institut mobilisant peu de ressources client ; d'autres

très actives comme un saut en parachute, nécessitant une forte implication physique, affective et cognitive (Dong et Sivakumar, 2017). Le contenu relève des rôles que le client peut ou doit jouer pendant l'expérience de service. Il est défini à travers des scripts correspondant à chaque étape du processus de service (Orsingher, 2006). La participation se différencie d'autres concepts proches comme l'engagement ou l'implication du client, car elle porte en partie sur des actions que le client doit impérativement réaliser pour que le service soit produit. En effet, l'engagement se définit comme « *la manifestation comportementale des clients envers une marque ou une entreprise, au-delà de l'achat, résultant de facteurs de motivation* » (Van Doorn *et al.*, 2010 p.254) et l'implication, comme « *la pertinence perçue de l'objet par la personne en fonction de ses besoins, valeurs et intérêts inhérents* » (Zaichkowsky, 1985 p.342). Ces deux concepts relèvent donc de comportements volontaires qui ne sont pas requis pour la production du service, contrairement à la participation qui est exigée.

Étant un élément requis pour produire le service, la maîtrise de ces scripts et le degré de participation du client sont des éléments cruciaux pour l'entreprise. En effet, ils sont des antécédents de nombreux bénéfices à la fois pour le client (satisfaction, bien-être) et pour l'entreprise (coûts, productivité, montant d'achat, fidélité) (Nardi *et al.*, 2020 ; Nicod et Llosa, 2018). La qualité de la participation client est un enjeu majeur pour de nombreuses entreprises, particulièrement pour les enseignes de grande distribution qui la positionnent au cœur de leur modèle économique.

L'aide à participer

Pour que le client réalise les tâches prévues dans le script de service et soit efficace, il faut parfois l'aider. Sous réserve que le client désire être assisté et suivant le contexte de service, l'aide à participer peut être un élément clé pour ôter les différents freins liés à la participation. Ces freins peuvent être de trois natures : affectifs, cognitifs, physiques (Dabholkar *et al.*, 2003; Eiglier et Langeard, 1987; Meuter, 2003). Les freins affectifs sont associés à certaines actions de participation qui peuvent en effet être perçues comme risquées par le client. Ces dernières requièrent que le client dépasse l'anxiété et le stress liés à la participation comme lors de l'utilisation d'une caisse automatique pour la première fois. Les freins cognitifs sont liés à la difficulté de compréhension du processus

de service comme se repérer dans le magasin ou comprendre comment fonctionne une application. Les freins physiques reposent sur les efforts corporels que le client doit réaliser pour produire le service comme porter des produits. L'aide à participer vise à réduire ces freins.

La définition de ce concept s'ancre principalement dans le courant du support social. Développé à l'origine en théorie des organisations, le support social définit l'aide, comme des ressources matérielles ou psychologiques qui sont fournies à un individu précis, comme un employé de l'entreprise, par des partenaires dans une relation sociale (Jolly *et al.*, 2021). Cette aide peut être considérée du point de vue de l'organisation qui la procure ou bien de la personne qui la reçoit. L'aide améliore la qualité des relations, génère des réactions affectives positives et amortit les effets négatifs de situations stressantes (Jolly *et al.*, 2021). D'après cette théorie, la personne recevant une assistance se sent considérée et par sentiment de réciprocité développe un engagement plus fort vis-à-vis de la source de l'aide. Jolly *et al.* (2021) indiquent que l'aide peut être de trois types : émotionnelle (ou affective), informationnelle (ou cognitive) ou instrumentale. L'aide affective repose sur une assistance morale, un réconfort et une réassurance apportée à un individu. L'aide cognitive apparaît quand une personne aide une autre personne à comprendre et à gérer une situation. L'aide instrumentale consiste à rendre un service tangible et matériel à un membre de l'organisation.

L'aide à participer peut aussi être caractérisée par cette typologie des contenus (affectif, cognitif et instrumental) issue de la théorie du support social. Une aide à participer affective permet d'encourager le client, le rassurer et de créer une atmosphère agréable (Beck et Crié, 2015). L'aide d'une hôtesse de caisse rassurant un client sur la facilité d'utilisation des caisses automatiques entre dans cette catégorie par exemple. L'aide à participer cognitive consiste à fournir des explications pour que le client comprenne son rôle et soit apte à le jouer comme lorsqu'un personnel explique à un client comment utiliser une application pour scanner ses articles. L'aide à participer instrumentale vise à réaliser ou faciliter les actions physiques du client. Un employé aidant un client à attraper un produit placé trop haut est un exemple d'aide instrumentale. Ces contenus d'aides font respectivement échos aux freins à la participation évoqués précédemment : affectifs, cognitifs et physiques.

Au-delà de son contenu, l'aide se caractérise par le moyen qui la fournit. D'après la théorie du support social, elle peut être apportée par l'organisation, les managers, les collègues ou bien d'autres moyens (Jolly *et al.*, 2021). En marketing et en s'appuyant sur cette théorie, Rosenbaum et Massiah (2007) considèrent le personnel en contact ou bien les autres clients comme des sources d'aide. En écho aux articles sur l'environnement de service (Bitner, 1992), ils ajoutent que cette aide peut aussi être donnée par le support physique. En effet, comme l'indique Bitner en 1992 (p. 61), « *chaque individu vient dans l'organisation de service avec un but spécifique qui peut être aidé ou entravé par l'environnement physique* ». L'organisation du magasin, la signalétique, les parcours logiques, le design d'environnement, le merchandising, la présence d'outils pour porter, mesurer, etc. sont des développements extrêmement affinés dans ce sens par les distributeurs. Avec le développement de la digitalisation, le support physique prend également désormais la forme d'application ou bien de robots (Beck et Crié, 2015).

Pour résumer et en se fondant sur la revue de littérature précédente, l'aide à participer se définit donc comme un processus de soutien fournissant des ressources matérielles ou psychologiques visant à ce que le client soit en capacité de produire le service. L'aide peut proposer trois contenus : cognitif, affectif, instrumental. Elle peut être apportée par trois moyens différents : le personnel en contact, le support physique ou les autres clients. Chaque aide peut ainsi être une combinaison de ces trois contenus et de ces trois moyens. Dans cette recherche, nous adoptons le point de vue du client et donc la façon dont l'aide à participer est perçue. Le tableau 1 propose une synthèse des différents contenus et moyens de l'aide avec des exemples afin d'illustrer chaque proposition.

Tableau 1 : Exemples de combinaisons entre contenus, moyens et impacts sur les freins à participer.

Moyen de l'aide	Contenu de l'aide		
	Affective (réassurance et émotions positives)	Cognitive (explications)	Instrumentale (actions physiques et tangibles)
Personnel en contact	<i>L'hôtesse de caisse rassure le client sur la facilité pour retirer les produits</i>	<i>Le personnel explique comment fonctionne le drive</i>	<i>L'hôtesse de caisse scanne les produits à la place du client</i>
Support physique	<i>Un robot accueille les clients en insistant sur combien la visite en</i>	<i>Une table interactive permet de comprendre la</i>	<i>Des chariots sont mis à disposition des clients pour transporter les</i>

	<i>magasin va être simple et agréable</i>	<i>localisation des produits</i>	<i>produits</i>
Autres clients	<i>Un client rassure un autre client sur son choix de produit</i>	<i>Un accompagnant explique la localisation d'un article à un autre client</i>	<i>Un client aide un autre client à attraper un produit en hauteur</i>
Cette aide influence	Les freins affectifs à la participation	Les freins cognitifs à la participation	Les freins physiques à la participation

Remarquons que ces combinaisons peuvent être plus complexes en associant les différentes dimensions. Par exemple, si une aide est à la fois affective et cognitive, cela signifie qu'elle contient à la fois des éléments de réassurance et des explications, à l'instar d'un conseiller vente qui expliquerait le parcours client tout en rassurant le client sur sa facilité.

Aide à participer et satisfaction client en point de vente

L'aide à participer influence les résultats de l'expérience de service en améliorant la participation client. La participation est un antécédent de nombreux bénéfices à la fois pour l'entreprise à travers sa productivité (Lovelock et Young, 1979) et la réduction des coûts (Meuter *et al.*, 2000), ainsi que pour le client via son engagement (Auh *et al.*, 2007), sa confiance (Morgan et Hunt, 1994) ou encore sa satisfaction (Nicod *et al.*, 2020). Parmi les bénéfices pour le client, nous choisissons dans cette recherche de se focaliser sur la satisfaction du client, car ce concept constitue une variable centrale et pivot, qui influence la fidélité (Jones et Sasser, 1995), la confiance (Johnson et Grayson, 2005) ou encore le bouche-à-oreille (Anderson, 1998). Comment dès lors, l'aide à participer peut-elle influencer la satisfaction ?

En s'appuyant sur le cadre théorique du support social, l'aide a pour principal objectif d'accroître la satisfaction ressentie par l'individu dans son travail (Jolly *et al.*, 2021) en jouant sur son besoin de compétence, son besoin d'autonomie et ses besoins relationnels. Tout d'abord, elle permet à l'individu de monter en compétences dans les tâches qu'il doit accomplir. L'aide contribue à mieux appréhender les actions à réaliser. En magasin, cette montée en compétence se traduit par la capacité du client à mieux maîtriser son rôle

et réduit le risque perçu lié à la participation. Cette meilleure maîtrise est source de satisfaction pour le client (Nicod *et al.*, 2020). Ensuite, l'aide accroît aussi, à terme, l'autonomie des individus. En point de vente, l'aide permet de former le client à de nouveaux processus, pouvant inclure l'utilisation de nouvelles technologies et induisant de nouveaux bénéfices. Par exemple, aider le client à utiliser l'application pour localiser les produits le rend ensuite plus autonome et lui permet de gagner du temps augmentant ainsi son niveau de satisfaction. De même, montrer au client comment scanner ses articles à une caisse automatique lui permettra de répéter l'action en autonomie une prochaine fois. Enfin, l'aide répond aux besoins relationnels de l'individu. Elle améliore ainsi son bien-être, amène un sentiment de réassurance, et permet de se sentir valorisé, considéré et aimé (Rosenbaum *et al.*, 2017).

Ainsi, l'aide à participer pourrait constituer un antécédent de la satisfaction du client. Si cette influence globale semble établie, la littérature n'identifie pas comment les combinaisons des différents contenus (affectif, cognitif, instrumental) et moyens (personnel en contact ou support physique) influencent cette satisfaction. Par exemple, une aide affective par personnel en contact a-t-elle plus d'influence sur la satisfaction qu'une aide cognitive par support physique ? Ce questionnement conduit par ailleurs à se demander si les combinaisons d'aide générant de la satisfaction sont les mêmes que celles produisant de l'insatisfaction. En effet, de nombreux auteurs proposent que la contribution de certains éléments à la satisfaction est non linéaire et asymétrique (Kano, 1984 ; Llosa, 1997 ; Ray et Gotteland, 2005) : certains éléments jouent fortement sur le niveau de satisfaction quand ils sont positivement perçus par le client et faiblement quand ils sont négativement perçus. D'autres ont une logique de contribution inverse. En magasin, par exemple, la présence d'un vendeur aidant un client à concevoir son projet de cuisine pourrait jouer positivement sur la satisfaction et son absence ne pas avoir d'effet sur l'insatisfaction. Inversement, l'absence d'un chariot pour porter des produits lourds pourrait accroître l'insatisfaction client sans que sa présence, n'augmente pour autant la satisfaction car perçue comme étant « la moindre des choses ». Il convient alors de s'interroger sur la classification des combinaisons d'aide en fonction de leur rôle sur la satisfaction et l'insatisfaction.

Pour répondre à cette question, une étude est menée dans une enseigne de vente de meubles en kit, IKEA, en se focalisant sur l'aide apportée uniquement par l'entreprise. Les éléments relatifs à l'aide provenant des autres clients sont écartés de cette recherche car ils ne sont pas sous le contrôle total de l'enseigne. Le choix du terrain se justifie par une complexité modérée du service nécessitant une assistance, par une clientèle très large ce qui neutralise des effets liés au profil du client (niveau d'études, genre, CSP...), par une présence simultanée des différents éléments du processus de service (support physique et personnel en contact) pouvant servir de moyen d'aide tout comme celle de différents contenus d'aide (affectif, cognitif et instrumental). Il permet aussi d'analyser des éléments relatifs aux aspects expérientiels, via une expérience de shopping favorable à l'émergence d'émotions, et aux aspects utilitaires de l'offre, via de nombreux produits et un merchandising travaillé. Enfin, remarquons que ce modèle de participation en magasin tend à se généraliser dans d'autres enseignes de grandes surfaces spécialisées (Leroy Merlin, Décathlon...).

Méthodologie

L'objectif de cette étude est de catégoriser les combinaisons de l'aide en fonction de leur contribution à la satisfaction. Nous adoptons une méthodologie prenant en compte l'asymétrie possible des facteurs sur la satisfaction globale, à savoir le modèle Tétraclasse (Llosa, 1997). Cette analyse est appliquée à des avis clients recueillis suite à une expérience en magasin. Dans la littérature, la méthode Tétraclasse est habituellement pratiquée après une collecte par questionnaire et non sur la base d'avis clients. Le choix de l'utilisation d'avis clients repose sur plusieurs arguments. Tout d'abord, les avis laissés par les clients sont spontanés contrairement à une méthodologie fondée sur des questionnaires durant laquelle les clients sont sollicités et parfois orientés dans leurs réponses. Un questionnaire induirait un biais d'attention en attirant l'intérêt du client sur l'aide par rapport à d'autres attributs de l'expérience. Ensuite, les analyses fondées sur des données naturelles comme les avis clients ont une validité externe supérieure aux données collectées via des situations simulées comme des expérimentations (Viglia *et al.*, 2021). Enfin, ces avis permettent de se focaliser sur les expériences significativement satisfaisantes ou insatisfaisantes pour le client, ce qui est particulièrement intéressant pour une analyse de la contribution au niveau de satisfaction. Pour ces mêmes raisons, des

études récentes, comme celles de Bi *et al.* (2019, 2020), ont proposé de développer une nouvelle méthodologie s'appuyant sur les avis clients afin d'étudier leur impact sur la satisfaction. Cette méthodologie se déroule en trois phases : collecte des avis, catégorisation des avis puis analyse de leur contribution à la satisfaction. Pour ce faire, ils classent les attributs en se basant sur le modèle de Kano (1984). Ce modèle vise à étudier les effets asymétriques des différents attributs sur la satisfaction et l'insatisfaction, ce qui correspond pleinement aux objectifs de notre étude. Notre article suit donc la même procédure en trois étapes, à l'exception de l'analyse qui repose sur le modèle Tétraclasses (Lloso, 1997). En effet, en s'appuyant sur les arguments de Ray et Gotteland (2005), le modèle Tétraclasses est moins complexe à mettre en œuvre et ses résultats plus faciles à visualiser.

La collecte a été réalisée sur le mois de novembre 2022. Au total, 21 449 avis clients ont été collectés sur l'ensemble des magasins IKEA France. Ces avis ont été laissés spontanément sur des bornes électroniques mises à disposition des clients ou bien sur le site internet de l'enseigne après un achat. Ces avis sont uniquement destinés à l'enseigne et ne sont pas rendus publics. L'entreprise n'a donc aucun intérêt à émettre de faux avis contrairement à d'autres sites « vitrines » (Munzel, 2015). Par ailleurs, l'enseigne s'est portée garante de la véracité de ces commentaires. Ces avis comportent deux éléments : un espace textuel dans lequel le client peut expliquer son expérience et une note de satisfaction globale sur une échelle de 1 à 5. Les avis ont ensuite été codés manuellement suivant une grille de codage fournie en annexe 1. Les avis sans lien avec l'aide ou incomplets ont été écartés. Sur l'ensemble de la base de données, 3920 avis pertinents pour cette recherche ont été catégorisés par deux chercheurs en fonction du moyen (personnel en contact et/ou support physique), du contenu (affectif et/ou cognitif et/ou instrumental) et de la performance perçue de la combinaison d'aides (positive ou négative). Un double codage a été réalisé sur 100 avis pour vérifier la cohérence entre les codeurs. Le Kappa de Cohen est de 85,73% avant discussion, 100% après discussion. Après codage, chaque avis correspond à une observation qui dispose d'une évaluation catégorisée de l'aide (par exemple : aide cognitive par support physique positive) et d'une note sur l'expérience globale de visite (par exemple 3 sur 5). Les occurrences des différentes combinaisons sont ensuite analysées et une analyse Tétraclasses est mise en œuvre.

Résultats

Une classification des combinaisons de l'aide participer en fonction de leur contribution à la satisfaction par le modèle Tétraclasse

Pour construire la matrice Tétraclasse, une analyse factorielle des correspondances entre les combinaisons d'aides et la satisfaction globale est réalisée. L'analyse factorielle des correspondances s'appuie sur les différences de répartition des effectifs observés et les effectifs théoriques créés sous hypothèse d'indépendance. La distance entre les effectifs observés et théoriques est ensuite mesurée à l'aide d'une métrique du Chi 2. Les combinaisons avec un effectif théorique inférieur ou égal à 5 (en grisé dans le tableau 2) sont écartées de l'étude (Field, 2009, p. 692), les autres sont conservées pour l'analyse Tétraclasse. Par ailleurs, ce type d'analyse n'est pas sensible aux variations d'occurrences totales entre les différentes catégories d'attributs, mais à leur répartition marginale. Elle reste donc valide malgré les différences de nombre de verbatim et le fait que certaines combinaisons d'aides recueillent beaucoup plus d'avis que d'autres. La satisfaction globale est découpée en deux catégories : les expériences satisfaisantes (note de 4 ou 5) et les expériences insatisfaisantes (note de 1, 2 ou 3) en se fondant sur une dichotomisation par la médiane. L'analyse factorielle des correspondances se base sur un tableau de contingence de deux colonnes (satisfaction/insatisfaction globale) et 20 lignes représentant les dix combinaisons retenues. Chaque combinaison d'aide dispose de deux lignes : une lorsqu'elle est évaluée positivement, une lorsqu'elle est évaluée négativement. L'analyse factorielle des correspondances génère deux coordonnées pour chaque combinaison : celle de la contribution quand elle est évaluée positivement (ordonnée), celle de la contribution quand elle est évaluée négativement (abscisse) (tableau 3). Après recentrage, ces coordonnées permettent ensuite de dresser une carte classant les éléments en quatre catégories : basique, plus, clé, et secondaire. Les détails de l'analyse sont disponibles en annexe 2.

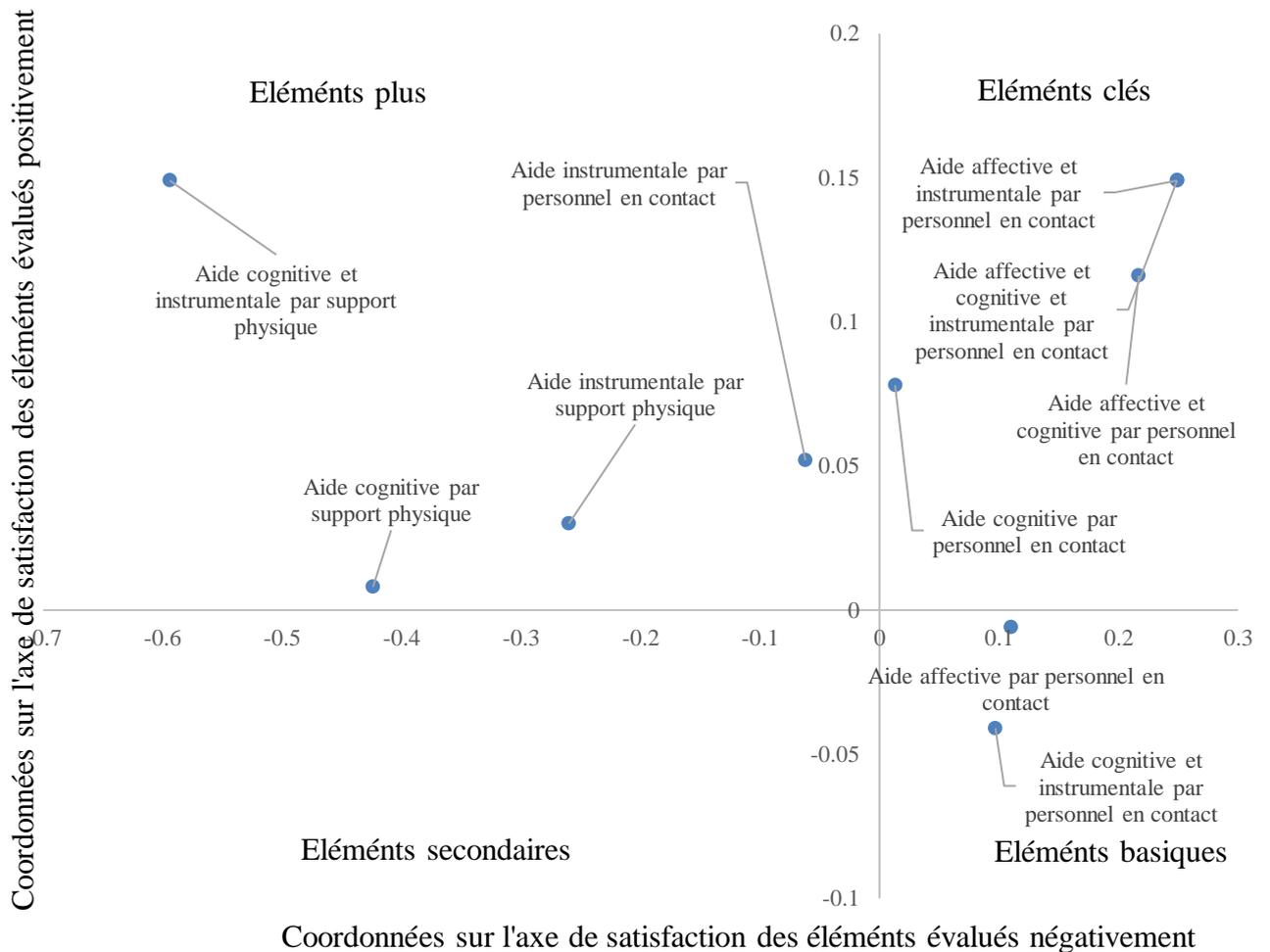
Tableau 2 : Occurrences des différentes combinaisons d'aide observées (en gris les catégories sans occurrence ou avec de très faibles occurrences, exclues de l'analyse tétraclasse)

Contenu	Moyen	Satisfaction		Total	%
		Insatisfait	Satisfait		
Aide affective	Personnel en contact	313	526	839	21,40%
	Support physique	0	0	0	0,00%
	Personnel en contact et support physique	0	0	0	0,00%
Aide cognitive	Personnel en contact	319	284	603	15,38%
	Support physique	312	234	546	13,93%
	Personnel en contact et support physique	3	0	3	0,08%
Aide instrumentale	Personnel en contact	84	58	142	3,62%
	Support physique	272	221	493	12,58%
	Personnel en contact et support physique	0	0	0	0,00%
Aide affective et cognitive	Personnel en contact	81	832	913	23,29%
	Support physique	0	2	2	0,05%
	Personnel en contact et support physique	0	0	0	0,00%
Aide affective et instrumentale	Personnel en contact	22	73	95	2,42%
	Support physique	0	0	0	0,00%
	Personnel en contact et support physique	0	0	0	0,00%
Aide cognitive et instrumentale	Personnel en contact	30	24	54	1,38%
	Support physique	17	24	41	1,05%
	Personnel en contact et support physique	1	10	11	0,28%
Aide affective et cognitive et instrumentale	Personnel en contact	5	166	171	4,36%
	Support physique	0	0	0	0,00%
	Personnel en contact et support physique	0	7	7	0,18%
Total		1459	2461	3920	100%
%		37,22%	62,78%		

Tableau 3 : Contributions des éléments à la satisfaction et à l'insatisfaction

Contribution à l'insatisfaction					Contribution à la satisfaction				
Rang	Contenu	Moyen	Type	Loadings	Rang	Contenu	Moyen	Type	Loadings
1	Aide affective et cognitive et instrumentale	Personnel en contact	Clé	0,249	1	Aide affective et cognitive et instrumentale	Personnel en contact	Clé	0,149
1	Aide affective et instrumentale	Personnel en contact	Clé	0,249	1	Aide affective et instrumentale	Personnel en contact	Clé	0,149
2	Aide affective et cognitive	Personnel en contact	Clé	0,217	1	Aide cognitive et instrumentale	Support physique	Plus	0,149
3	Aide affective	Personnel en contact	Basique	0,11	2	Aide affective et cognitive	Personnel en contact	Clé	0,116
4	Aide cognitive et instrumentale	Personnel en contact	Basique	0,097	3	Aide cognitive	Personnel en contact	Clé	0,078
5	Aide cognitive	Personnel en contact	Clé	0,013	4	Aide instrumentale	Personnel en contact	Plus	0,052
6	Aide instrumentale	Personnel en contact	Plus	-0,062	5	Aide instrumentale	Support physique	Plus	0,03
7	Aide instrumentale	Support physique	Plus	-0,26	6	Aide cognitive	Support physique	Plus	0,008
8	Aide cognitive	Support physique	Plus	-0,424	7	Aide affective	Personnel en contact	Basique	-0,006
9	Aide cognitive et instrumentale	Support physique	Plus	-0,594	8	Aide cognitive et instrumentale	Personnel en contact	Basique	-0,041

Figure 1 : Carte Tétraclasse des contributions de l'aide à participer à la satisfaction et l'insatisfaction.



Les combinaisons d'aides « clés » sont celles relevant du personnel en contact en apportant une aide avec un contenu affectif associé à un autre contenu (affective et cognitive, affective et instrumentale, affective et cognitive et instrumentale) ou une aide cognitive. Les éléments « basiques » quant à eux, sont associés à une aide affective ou cognitive et instrumentale par personnel en contact. Les éléments « plus » recouvrent l'aide instrumentale par personnel en contact ou l'aide cognitive ou cognitive et instrumentale par support physique. Remarquons qu'aucun élément n'est classé en secondaire. Les autres combinaisons d'aides ne sont pas citées suffisamment pour figurer sur la carte à savoir les aides par support physique comportant une dimension affective

ainsi que les aides fournies simultanément par le support physique et le personnel en contact.

La lecture horizontale de la carte (contribution à l'insatisfaction) établit d'abord que le moyen de l'aide à participer est un facteur relié à l'insatisfaction. La quasi-totalité des combinaisons concernant les employés, se situent dans les éléments « clés » ou « basiques », c'est-à-dire ceux qui sont associés à de l'insatisfaction quand ils sont absents. Seule l'aide instrumentale par personnel en contact est classée dans les éléments « plus », mais sa position au sein de cette catégorie montre qu'elle est plus reliée à de l'insatisfaction que les combinaisons liées au support physique. Les combinaisons concernant le support physique, quant à elles, sont toutes dans les éléments « plus » c'est-à-dire les éléments peu associés à de l'insatisfaction en cas de défaillance. Ce résultat peut paraître surprenant de prime abord, mais s'explique aisément par l'analyse textuelle des avis. Le personnel en contact apparaît souvent comme une solution de recovery quand l'aide fournie par le support physique est défaillante comme dans l'exemple d'avis client suivant : « *Très beau magasin , entrée immense et un peu déroutant, manque de panneaux pour se repérer. Heureusement Celia est venu vers nous pour nous diriger et expliquer le fonctionnement du magasin ... Merci à elle , très souriante et avenante ! Bravo ça fait plaisir* » ; la note de satisfaction associée à cet avis est de 5. Cet avis illustre bien comment le personnel pallie les défaillances du support physique. En revanche, quand l'aide du personnel en contact est absente, la compensation par le support physique est moins évidente et cette situation conduit à une insatisfaction immédiate comme dans le verbatim suivant associé à une note de 1 : « *refuser d'aider une cliente de 70 ans à porter des cartons de meuble de 30kg, c'est moche* ».

La lecture verticale de la carte (contribution à la satisfaction) souligne le rôle du contenu de l'aide à participer, via deux caractéristiques : le nombre de contenus (aide à un seul contenu vs aide à contenus multiples) et le type de contenu (affectif, cognitif, instrumental). Les aides à participer mélangeant plusieurs contenus sont plus associées à de la satisfaction que les aides avec un seul contenu. Seule l'aide cognitive et instrumentale par personnel en contact fait exception. Par exemple, quand le personnel génère une réassurance et un climat favorable de service, en plus d'explications ou d'une aide matérielle, l'expérience client devient très satisfaisante : « *Je suis totalement satisfait*

en ayant trouvé ce à quoi j'aspirais. Je dois rajouter que face à une incertitude quant au positionnement d'un des articles, j'ai trouvé toute l'information et le réconfort auprès des collaborateurs en charge de l'accompagnement des clients. ».

Au niveau du type de contenu, le résultat principal concerne le rôle spécifique du contenu affectif, intrinsèquement associé au personnel en contact. Seul, le contenu affectif est un élément basique synonyme de peu de satisfaction en cas de présence, mais d'une forte insatisfaction en cas d'absence. En revanche, le contenu affectif intensifie particulièrement la satisfaction et l'insatisfaction quand il est associé à un autre contenu, et inversement, il est fortement associé à de l'insatisfaction en cas de défaillance de l'aide.

Concernant l'aide cognitive et instrumentale par personnel en contact, l'analyse de contenu des 54 avis clients nous éclaire sur son rôle particulier et son positionnement en élément « basique ». L'aide cognitive et instrumentale est présente quand le personnel donne des explications au client et réalise une tâche à sa place comme scanner des articles aux caisses automatiques par exemple. Elle intervient donc essentiellement dans deux situations : quand les employés forment le client à un nouveau rôle qu'il doit endosser dans le processus de service ou quand l'objet même de la prestation de service est une aide cognitive et instrumentale (conception d'une cuisine). Dans le premier cas, le client s'attend à ce que l'enseigne lui explique les tâches à réaliser et vienne à son aide s'il ne parvient pas à les réaliser. Par exemple, « *Un peu déçue pour commander une housse de fauteuil le vendeur m'a expliqué trop rapidement sur l'écran tout le choix mais il fallait que je me débrouille seul ! Mais ça n'a pas marché. Dommage pourtant il y a beaucoup de personnel pour passer la commande Tant pis je n'ai pas pu l'acheter !* ». La formation du client à ses nouveaux rôles par le personnel apparaît donc comme un antécédent de l'insatisfaction lorsqu'elle est défaillante. Dans le second cas, le client a des attentes élevées quant à l'aide cognitive et instrumentale car elle constitue le but même de la rencontre de service. Par exemple « *Je m'attendais à une cuisine clé en main avec les informations transmis, des explications, de la reco, des astuces...Au final, j'ai payé pour un brouillon mal fait qui ne sera peut-être pas utile pour le projet final. Je n'ai pas aimé du tout. Désolé.* »

Discussion

Contributions théoriques

La participation est un concept clé en marketing de services, car elle influence aussi bien les résultats économiques de l'entreprise que l'expérience du client. Afin de comprendre les causes de cette participation, les chercheurs se sont principalement focalisés sur les bénéfices que les clients pouvaient tirer de cette participation (Mustak *et al.*, 2013) tels que le gain de temps, le sentiment de contrôle, les économies réalisées ou encore la disponibilité du service. Paradoxalement, les freins à participer tout comme les solutions pour les lever sont l'objet d'une littérature moins abondante. Par exemple, seuls quelques articles cherchent à comprendre comment rendre le client capable de participer (Hibbert *et al.*, 2012; Nicod et Llosa, 2018). Cette recherche contribue à étoffer la littérature sur le sujet par la définition de l'aide à participer en s'appuyant sur le cadre théorique du support social. En outre, elle identifie trois types de contenus d'aides (affectif, cognitif et instrumental) et trois moyens différents fournissant cette aide (personnel en contact, support physique ou les autres clients).

Ensuite, cette recherche permet de classer les différentes combinaisons en différentes grandes catégories selon leur contribution fixe ou fluctuante au niveau de satisfaction global. Elle répond ainsi à la voie de recherche identifiée dans la littérature concernant la manière dont les combinaisons des différents contenus et les moyens sont associés à la satisfaction. Cette classification conduit à deux contributions : l'une sur le rôle du moyen associé à l'insatisfaction, l'autre sur le rôle du contenu associé à la satisfaction. Les résultats sur le moyen mettent en avant le rôle spécifique du personnel en contact, qui en cas de défaillance est associé à une forte insatisfaction contrairement au support physique. Ce résultat s'explique par le fait que le personnel constitue la solution en dernier recours dans le cas d'une difficulté liée à la participation. Quand le client fait face à une défaillance venant du support physique, il peut solliciter les employés, par conséquent, la situation ne génère pas nécessairement une forte insatisfaction. En revanche, lorsque le client ne reçoit pas l'aide à participer attendue du personnel, son insatisfaction est plus forte car il ne dispose pas de solution alternative. Ces éléments confortent la littérature mettant en avant le rôle du personnel en contact en cas de difficultés à participer (Dong

et al., 2007). Ce rôle d'assistance dans la participation pourrait constituer un des rôles clés des employés dans un contexte de présence accrue des technologies dans le parcours client (Larivière *et al.*, 2017) comme en témoigne un article du Monde paru le 23 avril 2023².

Cette recherche souligne que le contenu de l'aide à participer serait le plus capable d'expliquer les différences de poids des évaluations positives sur le niveau de satisfaction, et ce, de deux manières. D'abord, dans la plupart des cas, l'association de plusieurs contenus contribuerait plus fortement à des niveaux de satisfaction élevés que les combinaisons avec un seul contenu. Ce résultat est cohérent avec la littérature (Nicod et Llosa, 2018). Il s'intègre pleinement dans les travaux plaidant pour une vision holistique de l'expérience, mêlant aspects affectifs et cognitifs (Lemon et Verhoef, 2016; Verhoef *et al.*, 2009). L'aide à participer se doit donc d'être la plus complète possible. Ensuite, elle souligne le rôle spécifique du contenu affectif, qui lorsqu'il n'est pas associé à un autre contenu constitue un élément « basique ». Ce résultat est cohérent avec ceux de Homburg *et al.* (2006) ou de White (2010) qui démontrent qu'au cours du développement de la relation client, les éléments affectifs de l'expérience ont un rôle secondaire par rapport à des attributs plus rationnels. Si les clients sont déjà dans une relation longue avec l'enseigne, les éléments affectifs apportés par le personnel en contact ne sont pas les plus importants dans la construction de sa satisfaction.

Enfin, la méthodologie utilisée constitue également une contribution. Dans la littérature, les avis clients sont essentiellement exploités à travers des analyses de contenu, notamment des analyses lexicales et automatisées donnant lieu à une description des corpus de texte (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). En s'inspirant de la méthodologie de Bi *et al.* (2019, 2020) et du modèle Tétraclasse (Llosa, 1997), cette recherche propose une méthodologie en trois étapes : collecte des avis, catégorisation des avis et analyse quantitative des données. Elle propose ainsi une visualisation simple des éléments contribuant à la satisfaction et l'insatisfaction du client en utilisant des avis laissés spontanément par les clients. Elle évite ainsi des biais liés à d'autres méthodes comme la simulation de la situation ou les biais d'attention. En s'appuyant sur la méthode

² https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/04/23/pour-les-entreprises-et-les-service-publics-le-besoin-de-remettre-de-l-humain-dans-la-relation-avec-les-clients_6170702_3234.html

Tétraclasse, cette méthodologie bénéficie des avantages de cette technique. D'après Ray et Gotteland (2005), Tétraclasse est à la fois capable de traiter les variables ordinales, robuste dans sa classification, capable de gérer du multivarié, facile d'interprétation et propose une visualisation des résultats. La méthode proposée permet aussi, une fois la classification des éléments opérée dans les quatre catégories (plus, clés, basiques, secondaires), d'éclairer les résultats par la lecture des verbatim, ce que ne permettrait pas une collecte par questionnaire.

Implications managériales

Les implications opérationnelles de cette recherche se déclinent sur trois niveaux. D'abord, dans un contexte de digitalisation croissant et de remplacement des employés par des *self-service technologies*, cette recherche insiste sur le rôle central du personnel en contact et du contenu affectif. Le rôle du personnel est fondamental dans la création de la satisfaction et de l'insatisfaction. Il en va de même pour le contenu affectif qui est étroitement lié au personnel. Ce résultat nous conduit à inciter les enseignes à bien former leur personnel sur le discours à tenir au client. Il est fondamental de développer des scripts pour les employés en adéquation avec les attentes des clients afin de générer de la satisfaction. Ces scripts doivent impérativement contenir des éléments de réassurance du client (« vous allez voir, c'est facile », « vous vous débrouillez bien avec ce logiciel de conception ») et a minima un autre contenu (explications ou aide physique). Les moments d'aide du personnel, même s'ils sont plus rares dans le parcours client, doivent être des moments de vérité et de créations d'expérience mémorables et uniques. En cas de défaillance dans ces moments-là, le niveau d'insatisfaction en sera d'autant plus important. L'enseigne doit aussi bien expliquer au personnel qu'il constitue une stratégie de secours en cas de défaillance du support physique et que, dans ces situations, son rôle est de se substituer au support physique ou de fournir un nouveau support physique. Si le client ne parvient pas à trouver un chariot, c'est au personnel en contact de porter le produit ou de trouver un chariot au client pour qu'il puisse participer tel que cela est prévu dans le script de service. Enfin, si le client est face à une nouvelle tâche à réaliser ou bien si l'aide est au centre même de la prestation, le personnel en contact doit l'accompagner tout particulièrement. Ainsi, tout changement du processus de service (mise en place

d'une application ou autre) doit pouvoir donner lieu à une formation du client, quitte à ce que sur les premiers usages, les employés fassent la tâche à la place du client.

Ensuite, cette recherche propose aux entreprises une méthodologie pour analyser les avis clients qu'ils recueillent désormais en grande quantité (à titre d'exemple, 21 449 avis pour IKEA sur un seul mois d'activité) et ainsi suivre les éléments contribuant à la satisfaction du client au-delà de l'aide à participer. Pour se faire, elles devraient d'abord définir les attributs de la satisfaction à partir desquels coder les données. Dans ce sens, les dimensions identifiées dans la littérature (Parasuraman *et al.*, 1988) ou une phase qualitative de génération d'items pourraient constituer une base de départ. Les entreprises procéderaient ensuite au codage. Pour ce faire, certaines d'entre elles disposent déjà d'outils d'intelligence artificielle pour y procéder. Enfin, la projection sous forme de carte Tétraclasses pourrait être là encore automatisée, certains logiciels performants proposant déjà une fonctionnalité pour cette analyse sur la base de questionnaire. Cette analyse pourrait compléter des indicateurs comme le Net Promoter Score en fournissant une information bien plus riche.

Troisièmement, cette recherche souligne l'importance de définir les rôles de chacune des parties prenantes (clients, employés, entreprise) au cours de l'expérience de service. En effet, l'aide à participer peut devenir un levier de chiffre d'affaires pour les entreprises. Pour cela, l'entreprise devrait d'abord formaliser le processus de service à l'aide d'un logigramme comme le blueprint (Shostack, 1984). Cet outil permet d'identifier les rôles du client et les freins associés à sa participation (affectifs, cognitifs ou physiques) à chaque étape de l'expérience. L'aide pourrait être l'objet de services additionnels de l'enseigne. Ces services pourraient être différenciateurs pour le prestataire ou facturables. A titre d'exemple, IKEA teste un service facturé au client de récupération de produits. Pendant que le client choisit ses produits dans la zone d'exposition, un personnel réunit les cartons en zone d'enlèvement de marchandises au fur et à mesure. Ainsi, en fin d'expérience, le client n'a plus qu'à récupérer ses produits sur un chariot unique en caisse, ce qui l'aide cognitivement (absence de recherche de produits) et physiquement (diminution de la manutention).

Limites et voies futures de recherches

Plusieurs limites viennent réduire la portée de cette étude. La première porte sur la validité externe des résultats liés au terrain de cette recherche. Dans un magasin IKEA, le concept même est participatif et les clients sont donc plus enclins à participer que dans d'autres magasins. Cette autonomie peut les conduire à avoir des niveaux d'attente relatifs à l'aide assez faibles. De même, les processus liés au support physique sont bien rodés et leur défaillance est assez exceptionnelle. Face à un chariot défectueux, le consommateur en trouve souvent un autre. Ainsi, il serait nécessaire de répliquer cette étude sur d'autres terrains de recherche, notamment dans des magasins de nature différente (grandes surfaces alimentaires par exemple), avec des processus de service différents ou de taille plus réduite.

Ensuite, si cette recherche définit le concept d'aide à participer, elle n'en étudie pas toutes les facettes. Tout d'abord, elle ne porte pas sur l'intégralité des contenus et moyens d'aide. Par exemple, les autres clients sont écartés de cette recherche car non contrôlés par l'entreprise. Pourtant, cette aide peut être cruciale et complémentaire à celle de l'entreprise. Il serait donc intéressant de compléter la littérature existante par une approche en magasin et non sur des supports digitaux. Comment le client peut-il être aidé à participer par d'autres clients ? Quelle relation entre ce type d'aide et celle fournie par l'entreprise ? De même, dans cette étude, si nous disposons de nombreux avis proposant simultanément plusieurs contenus d'aide (affectif et cognitif par exemple), l'étude fournit peu d'information sur l'interaction entre les moyens de l'aide. Certains avis client conduisent à penser à un mécanisme de substitution entre le support physique et le personnel en contact, comme dans le cas d'une défaillance du support physique. D'autres laissent à croire qu'il existe une complémentarité entre les deux, mais sont trop peu nombreux dans cette recherche pour être convenablement analysés (22 avis d'après le tableau 2). Il serait intéressant d'approfondir la relation entre ces deux moyens et pouvoir ainsi comprendre leur contribution à la satisfaction ou l'insatisfaction.

Enfin, la méthodologie d'analyse sur la base des avis clients entraîne aussi un certain nombre de limites. Tout d'abord, les avis sont laissés spontanément et le texte ne concerne

que la partie de l'expérience la plus saillante pour le client, les autres éléments de l'expérience ne sont pas évalués et ne sont pas contrôlés (accompagnant, interactions avec les autres clients, profil socio-démographique, expertise...). L'étude se focalise de ce fait sur les clients ayant laissé un avis en ligne et ignore les autres clients, ceux qui n'ont pas le temps, pas l'envie ou la capacité d'utiliser les bornes ou internet. De même, un certain nombre de variables pouvant expliquer ou modérer les influences des combinaisons d'aides n'ont pas été intégrées à l'analyse comme le type de situation d'achat (hédonique vs utilitaire), le type d'expérience (construite par l'entreprise vs construite par le client vs coconstruite) (Caru et Cova, 2007), ou les traits de personnalités (client souhaitant une autonomie vs client souhaitant être assisté). Ensuite, la méthode est chronophage sur le codage manuel des avis clients (21 449). Il serait donc intéressant dans une future recherche d'étudier la fiabilité d'une classification en utilisant un système d'intelligence artificielle. Il pourrait également être pertinent, sur un cas avec moins de combinaisons possibles, de comparer les résultats obtenus par cette méthode et une méthode de collecte classique par questionnaire, notamment via une expérimentation. Enfin, dans cette nouvelle approche, l'analyse menée repose sur le modèle Tétraclasse. Bien qu'elle soit une méthode bien établie dans la littérature (Bartikowski et Llosa, 2004; Ray et Gotteland, 2005; Windal, 2011), à l'instar de toutes analyses, elle présente un certain nombre de limites : il n'est pas possible de parler au sens strict de relations causales, il n'existe ni coefficient de détermination, ni possibilité d'examiner les termes d'erreur. Si la collecte de données nécessaire à son utilisation est extrêmement simple, les traitements statistiques pour obtenir les coordonnées des attributs sont relativement complexes. Il serait donc opportun de tester d'autres méthodes d'analyse comme la régression logistique et comparer les résultats obtenus.

Bibliographie

Anderson E.W. (1998), Customer satisfaction and word of mouth, *Journal of Service Research*, 1(1): 5-17.

Auh S., Bell S.J., McLeod C.S. et Shih, E. (2007), Co-production and customer loyalty

- in financial services, *Journal of Retailing*, 83(3): 359-370.
- Bartikowski B. et Llosa S. (2004), Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations, *The Service Industries Journal*, 24(4): 67–82.
- Bateson J.E.G. (2002), Are your customers good enough for your service business ?, *Academy of Management Executive*, 16(4): 110–120.
- Beck M. et Crié D. (2015), Les nouvelles aides à la vente et à l'achat : définition, état de l'art et proposition d'une taxinomie, *Décisions Marketing*, 79: 131–150.
- Bi J.W., Liu Y., Fan Z.P. et Cambria E. (2019), Modelling customer satisfaction from online reviews using ensemble neural network and effect-based Kano model, *International Journal of Production Research*, 57(22): 7068–7088.
- Bi J.W., Liu Y., Fan Z.P. et Zhang J. (2020), Exploring asymmetric effects of attribute performance on customer satisfaction in the hotel industry, *Tourism Management*, 77: 104006.
- Bitner M.J. (1992), Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, 56: 57–71.
- Bowen D.E. (1986), Managing customers as human resources in service organizations, *Human Resource Management*, 25(3): 371–383.
- Carù A. et Cova B. (2007), *Consuming experience: an introduction*, In: *Consuming Experience* (A. Carù & B. Cova, eds), Routledge, Abingdon, 3-16.
- Dabholkar P.A., Bobbitt L.M. et Lee E.-J. (2003), Understanding consumer motivation and behavior related to self-scanning in retailing: Implications for strategy and research on technology-based self-service, *International Journal of Service Industry Management*, 14(1): 59–95.
- Dong B., Evans K.R. et Zou S. (2007), The effects of customer participation in co-created service recovery, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1):123–137.
- Dong B. et Sivakumar K. (2017), Customer participation in services: domain, scope, and boundaries, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45: 944–965.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, Le Marketing Des Services*, McGraw Hill., Paris.
- Field A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, edited by Publication, S., London.
- Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.-L. (2004), L'analyse automatisée des données

- textuelles en marketing: comparaison de trois logiciels, *Décisions Marketing*, 36: 75–90.
- Hibbert S., Winklhofer H. et Temerak M.S. (2012), Customers as Resource Integrators: Toward a Model of Customer Learning, *Journal of Service Research*, 15: 247–261.
- Homburg C., Koschate N. et Hoyer W.D. (2006), The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective, *Journal of Marketing*, 70(3): 21–31.
- Jones T.O. et Sasser W.E. (1995), Why satisfied customers defect, *Harvard business review*, 73(6): 88.
- Johnson D. et Grayson K. (2005), Cognitive and affective trust in service relationships, *Journal of Business Research*, 58(4): 500–507.
- Jolly P.M., Kong D.T. et Kim K.Y. (2021), Social support at work: An integrative review, *Journal of Organizational Behavior*, 42(2): 229–251.
- Kano N. (1984), “Attractive quality and must-be quality”, *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14: 39–48.
- Larivière B., Bowen D., Andreassen T.W., Kunz W., Sirianni N.J., Voss C., Wunderlich N. V. et de Keyser A. (2017), ‘Service Encounter 2.0’: An investigation into the roles of technology, employees and customers, *Journal of Business Research*, 79: 238–246.
- Lemon K.N. et Verhoef P.C. (2016), Understanding Customer Experience and the Customer Journey, *Journal of Marketing*, 80(6): 69–96.
- Llosa S. (1997), L’analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: un modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*, 10: 81–88.
- Lovelock C.H. et Young R.F. (1979), Look to consumers to increase productivity, *Harvard Business Review*, 57: 168–179.
- Meuter M.L. (2003), The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies, *Journal of Business Research*, 56(11): 899–906.
- Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I. et Bitner M.J. (2000), Self-service technologies : Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters, *Journal of Marketing*, 64(3): 50–64.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship

- Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3): 20–38.
- Munzel A. (2015), Attention aux faux avis! Investigations expérimentales sur les indicateurs contextuels facilitant la détection des avis trompeurs par les internautes, *Recherche et Applications en Marketing*, 30(4): 25–53.
- Mustak M., Jaakkola E. et Halinen A. (2013), Customer participation and value creation: a systematic review and research implications, *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4): 341–359.
- Nardi V.A.M., Jardim W.C., Ladeira W.J. et Santini F. (2020), A meta-analysis of the relationship between customer participation and brand outcomes, *Journal of Business Research*, 117: 450–460.
- Nicod L. et Llosa S. (2018), Comment former le client à son rôle de coproducteur ? Etude de l'influence de la formation et de ses caractéristiques sur les bénéfices de la coproduction, *Recherche et Applications En Marketing*, 33(4): 50–77.
- Nicod L., Llosa S. et Bowen D. (2020), Customer proactive training vs customer reactive training in retail store settings: Effects on script proficiency, customer satisfaction, and sales volume, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55: 102069.
- Orsingher C. (2006), Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services, *Recherche et Applications En Marketing*, 21(3): 115–129.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1988), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64(1): 12–40.
- Ray D. et Gotteland D. (2005), Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction : comparaison de la validité convergente de cinq méthodes, *Recherche et Applications En Marketing*, 20(1): 1–19.
- Rosenbaum M.S., Kelleher C., Friman M., Kristensson P. et Scherer A. (2017), “Replacing place in marketing: A resource-exchange place perspective”, *Journal of Business Research*, 79: 281–289.
- Rosenbaum M.S. et Massiah C.A. (2007), When customers receive support from other customers: Exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance, *Journal of Service Research*, 9(3): 257–270.
- Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), Contribution de éléments de gestion des

- réclamation a la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications En Marketing*, 21(3): 47–64.
- Shostack G.L. (1984), Designing services that deliver, *Harvard Business Review*, pp. 133–139.
- Taylor S.E., Sherman D.K., Kim H.S., Jarcho J., Takagi K. et Dunagan M.S. (2004), Culture and social support: who seeks it and why?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3): 354–362.
- Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P. et Verhoef P.C. (2010), Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 3(3): 253-26
- Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. et Schlesinger L. a. (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, 85(1): 31–41.
- Viglia G., Zaefarian G. et Ulqinaku A. (2021), How to design good experiments in marketing: Types, examples, and methods, *Industrial Marketing Management*, 98: 193–206.
- White C.J. (2010), The impact of emotions on service quality , satisfaction , and positive word-of-mouth intentions over time, *Journal of Marketing Management*, 26: 381–395.
- Windal P.M. (2011), Eléments de satisfaction : une propriété inédite du modèle tétraclasse de Llosa, *Décisions Marketing*, 63: 09–22.
- Zaichkowsky J.L. (1985), Measuring the Involvement Construct, *Journal of Consumer Research*, 12(3): 341.

Annexe 1 : Grille de codage

Les verbatim ne contenant aucun élément relatif à une aide quelconque comme les verbatim ne concernant que des produits (par exemple « *Déçue beaucoup d'articles manquants* ») sont écartés du corpus tout comme les verbatim incomplets (score de satisfaction manquant par exemple).

1) Codage des moyens d'aide.

Les moyens d'aides sont codés en deux catégories : personnel en contact et support physique.

Un verbatim est associé au personnel en contact lorsque les termes « personnel », « employés », les prénoms ou noms de collaborateurs d'IKEA ou tout autre terme y faisant référence est cité (« *Tout particulièrement NERMIN et JESUS qui se reconnaîtront* »).

Un verbatim est associé au support physique quand un élément physique apportant de l'aide est concerné (chariot, tablette, signalétique...). Par exemple, « *Je crois que c'est la première fois que l'on reste aussi peu de temps dans le magasin. On est arrivé et on est allé directement au LSM et on a fait une recherche sur la borne. Comme c'était un article à récupérer après le paiement on est passé en caisse directement. Je trouve ça bien de pouvoir faire son bon de commande tout seul. On a pas perdu de temps. Rapide et efficace* »

Si un verbatim contient les deux moyens et que ceux-ci interviennent à des moments différents de l'expérience, il est alors divisé en deux verbatim consécutifs avec le même score de satisfaction associé.

Si un verbatim contient les deux moyens et que ceux-ci se combinent au même moment de l'expérience, il constitue alors une seule association codée en personnel en contact + support physique. « *Passage en caisse rapide mardi 22 novembre Habituellement je ne passe jamais au caisse rapide...mais là convaincue par les arguments de votre caissière j'y vais et vraiment super heureux non seulement rapide et surtout un accueil chaleureux plein de bonnes humeurs par la caissière Nathalie super souriante et agréable à souhait bravo à elle elle m'a fait changer d'avis sur les caisse rapide qui m'ont aidé à gagner du temps.* »

2) Codage des contenus d'aide.

Le contenu de l'aide est codé en 7 catégories : affective, cognitive, instrumentale, affective et cognitive, affective et instrumentale, cognitive et instrumentale, affective et cognitive et instrumentale.

Un verbatim est associé au contenu affectif quand il contient des éléments permettant de fournir sur une assistance morale, un réconfort, une réassurance apportée au client ou créer une ambiance de participation agréable. Par exemple, « *Personne douce très*

aimable qui essaie de me rassurer sur mes doutes sur une livraison prévue le samedi 26 novembre 2022 ».

Un verbatim est associé au contenu cognitif quand il comporte des éléments permettant de comprendre le processus et le rôle à jouer de la part du client (« *C'était rapide. J'avais ma liste d'articles, j'avais déjà l'allée et l'emplacement donc je suis allé à l'essentiel. Tout est bien indiqué y a aucun soucis la dessus.* »)

Un verbatim est associé au contenu instrumental s'il contient des éléments servant à rendre un service tangible et matériel à un client. Par exemple « *Vos produits sont bien. Ils ne sont pas aussi low cost qu'avant, c'est dommage. Par contre, que ce soit dans le magasin ou à sa sortie, refuser d'aider une cliente de 70 ans à porter des cartons de meuble de 30kg, c'est moche* »

Si un verbatim contient plusieurs contenus et que ceux-ci interviennent à des moments différents de l'expérience, il est alors divisé en plusieurs verbatim consécutifs avec le même score de satisfaction associé. Au global, sur la base du moyen et/ou du contenu, 78 avis ont été scindés (soit 2% des avis intégrés à l'analyse).

Lorsqu'un verbatim contient des éléments relevant de dimensions distinctes simultanément, il est associé à ces différentes dimensions. Par exemple, « *Très bon moments à ikéa aujourd'hui avec votre salarié Amandine au service après vente et retrait elle m'a conseillé et m'a aidé à mieux comprendre moi qui parle pas bien la France c'est super merci.* » Ce verbatim est associé au cognitif pour la partie conseil et à l'affectif car l'attitude de la conseillère a permis de reconforter le client sur sa capacité à fournir de l'information et donc à participer.

3) Codage des valences

La valence est codée en deux catégories : positive ou négative.

Le verbatim est associé à une valence positive quand il contient des éléments d'appréciation positifs. Par exemple, « *On est passé en caisse avec l'application. On ne connaissait pas du tout mais Aline nous a aidé à le faire, elle nous a super bien expliqué. On adore le concept, le principe est top et c'est génial. Un gain de temps de malade. Ikea pense vraiment à tout. On adore ce magasin.* »

Le verbatim est associé à une valence négative quand il contient des éléments d'appréciation négatifs. Par exemple, « *Dommage qu'un jeune homme nous ait indiqué que l'opération 50% sur la seconde vie était envisageable jusqu'à 15 jours après la date d'arrêt du 19/11/22, nous repartons quelque peu déçu* »

Si un verbatim contient plusieurs valences et que celles-ci interviennent à des moments différents de l'expérience, il est alors divisé en plusieurs verbatim consécutifs avec le même score de satisfaction associé.

Annexe 2 : Étapes de l'analyse Tétraclasse

L'analyse Tétraclasse repose sur 6 étapes pour produire la carte de positionnement finale (Windal, 2011).

1) Étape 1 : Classer les éléments dans un tableau de contingence

La première étape consiste à créer un tableau de contingence. La satisfaction globale est positionnée en colonne et découpée en deux catégories : les expériences satisfaisantes (note de 4 ou 5) et les expériences insatisfaisantes (note de 1, 2 ou 3) en se fondant sur une dichotomisation par la médiane. En ligne, sont positionnés les éléments contribuant à la satisfaction globale, dans le cas de cette recherche, les combinaisons d'aide. Chaque élément dispose de deux lignes : une lorsqu'il est évalué positivement (+), une lorsqu'il est évalué négativement (-). Chaque nombre correspond à un nombre d'occurrences. Par exemple, une aide affective par personnel en contact évaluée négativement a été associée 276 fois à une situation d'insatisfaction globale dans l'échantillon.

	Satisfaction globale		Total
	Insatisfait	Satisfait	
Aide affective et cognitive et instrumentale par personnel en contact -	5	0	5
Aide affective et cognitive et instrumentale par personnel en contact +	0	166	166
Aide affective et cognitive par personnel en contact -	69	1	70
Aide affective et cognitive par personnel en contact +	12	831	843
Aide affective et instrumentale par personnel en contact -	22	0	22
Aide affective et instrumentale par personnel en contact +	0	73	73
Aide affective par personnel en contact -	276	18	295
Aide affective par personnel en contact +	37	508	545
Aide cognitive et instrumentale par personnel en contact -	28	2	30
Aide cognitive et instrumentale par personnel en contact +	2	22	24
Aide cognitive et instrumentale par support physique -	17	10	27
Aide cognitive et instrumentale par support physique +	0	14	14
Aide cognitive par personnel en contact -	311	36	347
Aide cognitive par personnel en contact +	8	248	256
Aide cognitive par support physique -	305	128	433
Aide cognitive par support physique +	7	106	113
Aide instrumentale par personnel en contact -	82	13	95
Aide instrumentale par personnel en contact +	2	45	47

Aide instrumentale par support physique -	264	76	340
Aide instrumentale par support physique +	8	145	153

2) Étape 2 : L'analyse factorielle des correspondances

Suite à ce tableau de contingence, une analyse factorielle des correspondances est réalisée. Les éléments sont classés sur un axe unique qui explique 100 % de la variance. Sur cet axe de satisfaction figurent donc deux modalités de satisfaction globale ainsi que deux modalités de chaque élément (évaluation positive et négative). Plus les éléments sont positionnés aux extrémités de cet axe (Sabadie *et al.*, 2006), plus ils contribuent positivement ou négativement à la satisfaction du client. Cette analyse permet d'obtenir les coordonnées principales des éléments de satisfaction selon qu'ils sont évalués positivement ou négativement.

	Coordonnées
Aide affective et cognitive et instrumentale par personnel en contact -	-1,426
Aide affective et cognitive et instrumentale par personnel en contact +	0,85
Aide affective et cognitive par personnel en contact -	-1,394
Aide affective et cognitive par personnel en contact +	0,817
Aide affective et instrumentale par personnel en contact -	-1,426
Aide affective et instrumentale par personnel en contact +	0,85
Aide affective par personnel en contact -	-1,287
Aide affective par personnel en contact +	0,695
Aide cognitive et instrumentale par personnel en contact -	-1,274
Aide cognitive et instrumentale par personnel en contact +	0,66
Aide cognitive et instrumentale par support physique -	-0,583
Aide cognitive et instrumentale par support physique +	0,85
Aide cognitive par personnel en contact -	-1,19
Aide cognitive par personnel en contact +	0,779
Aide cognitive par support physique -	-0,753
Aide cognitive par support physique +	0,709
Aide instrumentale par personnel en contact -	-1,115
Aide instrumentale par personnel en contact +	0,753
Aide instrumentale par support physique -	-0,917
Aide instrumentale par support physique +	0,731
Satisfaction globale	0,701
Insatisfaction globale	-1,177

3) Étape 3 : Le pliage de l'axe

Chaque élément se voit alors associé sa coordonnée positive (quand il est source de satisfaction) et sa coordonnée négative (quand il est source d'insatisfaction). Les coordonnées négatives sont alors multipliées par -1 pour inverser le signe et obtenir une présentation matricielle.

	Perception positive	Perception négative
Aide affective et cognitive et instrumentale par personnel en contact	0,85	1,426
Aide affective et cognitive par personnel en contact	0,817	1,394
Aide affective et instrumentale par personnel en contact	0,85	1,426
Aide affective par personnel en contact	0,695	1,287
Aide cognitive et instrumentale par personnel en contact	0,66	1,274
Aide cognitive et instrumentale par support physique	0,85	0,583
Aide cognitive par personnel en contact	0,779	1,19
Aide cognitive par support physique	0,709	0,753
Aide instrumentale par personnel en contact	0,753	1,115
Aide instrumentale par support physique	0,731	0,917
Satisfaction globale	0,701	1,177

4) Étape 4 : Le centrage des données

Cette étape consiste à soustraire l'indice de satisfaction globale au score de chaque item pour chaque colonne. Ainsi, les scores liés à la perception positive se verront soustraire l'indice de satisfaction globale associé à la perception positive (dans cette recherche, 0,701), ceux liés à la perception négative l'indice de satisfaction globale associé à la perception négative (ici, 1,177).

	Contribution à la satisfaction	Contribution à l'insatisfaction
Aide affective et cognitive et instrumentale par personnel en contact	0,149	0,249
Aide affective et cognitive par personnel en contact	0,116	0,217
Aide affective et instrumentale par personnel en contact	0,149	0,249
Aide affective par personnel en contact	-0,006	0,11

Aide cognitive et instrumentale par personnel en contact	-0,041	0,097
Aide cognitive et instrumentale par support physique	0,149	-0,594
Aide cognitive par personnel en contact	0,078	0,013
Aide cognitive par support physique	0,008	-0,424
Aide instrumentale par personnel en contact	0,052	-0,062
Aide instrumentale par support physique	0,03	-0,26

5) Étape 5 et 6 : Affectation aux catégories et dessin de la carte

Les éléments sont ensuite affectés aux quatre catégories du modèle (tableau 4 de cette recherche) :

- Les clés : coordonnées positives en abscisse et ordonnée
- Les basiques : coordonnées positives en abscisse et négatives en ordonnée
- Les secondaires : coordonnées négatives en abscisse et négatives en ordonnée
- Les plus : coordonnées négatives en abscisse et positives en ordonnée

Les coordonnées permettent ensuite de dessiner la carte (Figure 1 de cette recherche). La première colonne (contribution à la satisfaction) est l'ordonnée d'un élément de satisfaction, la seconde colonne (Contribution à l'insatisfaction) son abscisse.