



**HAL**  
open science

# 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

Lionel Nicod, Sylvie Llosa

► **To cite this version:**

Lionel Nicod, Sylvie Llosa. 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 (French Edition), 2018, 10.1177/0767370118773654 . hal-01838280

**HAL Id: hal-01838280**

**<https://amu.hal.science/hal-01838280v1>**

Submitted on 8 Mar 2022

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

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

## **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**

### **Résumé :**

Cette recherche étudie l'impact de la formation du client à son rôle lors d'une rencontre de service. Elle examine l'influence de celle-ci sur les bénéfices de la coproduction en adoptant un regard croisé : celui de l'entreprise, à travers la productivité du personnel en contact, et celui du client, via sa satisfaction. La recherche se décompose en deux phases. Elle montre d'abord que globalement la formation accroît la productivité du personnel sans nuire à la satisfaction. Un fois l'intérêt de former le client avéré, elle s'intéresse à deux caractéristiques de la formation : son contenu (cognitif seul ou cognitif et affectif) et le moyen par lequel elle est délivrée (humain ou digital). La formation du client augmente la productivité particulièrement quand son contenu est à la fois cognitif et affectif alors que son moyen ne l'influence pas. Inversement, concernant la satisfaction, la formation donnée par du personnel a un impact plus important qu'une formation digitale tandis que son contenu ne l'affecte pas. Ces résultats donnent des pistes d'actions aux entreprises pour améliorer leurs bénéfices et ceux du client.

**Mots clés :** Formation du client, coproduction, productivité, satisfaction.

### **Abstract :**

This research examines the influence of customer training to his role during service encounters. We examine its influence on coproduction outcomes from the company perspective (productivity) and customer perspective (customer satisfaction). We analyze the influence of customer training in two steps. First, we establish that customer training positively influences company productivity without decreasing customer satisfaction. Once the influence of customer training established, we consider the training content (cognitive vs cognitive and affective) and the medium content (employee vs digital). Then, we establish that training particularly increases productivity when its content is cognitive and affective whereas its medium has no effect. Conversely, when employees train customers, customer satisfaction is higher whereas training content has no effect on this variable. Results provide guidelines to enhance benefits for both companies and customers.

**Keywords :** Customer training, coproduction, productivity, satisfaction.

## **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**

#### **Introduction**

En 1916, Clarence Saunders invente dans son épicerie Piggy Wiggly le libre-service. Ce concept constituera par la suite l'un des fondements économiques de la grande distribution. Le libre-service est une illustration marquante de la coproduction du client lors d'une rencontre de services et de son influence sur la productivité de l'entreprise. La coproduction se définit comme l'ensemble des tâches que le client doit réaliser pour produire le service. Aujourd'hui, les nouvelles technologies accentuent et multiplient les possibilités de coproduction. L'entreprise propose désormais au client d'être plus actif dans la production du service : il peut scanner ses articles en grandes surfaces, consulter ses comptes ou télécharger sa carte d'embarquement sur son téléphone mobile. Cet accroissement des tâches réalisées par le client vise à réduire de façon significative les coûts opérationnels des entreprises à travers une diminution du temps passé avec les employés (Meuter et al., 2005). Pour motiver le client à participer, les entreprises mettent en avant la possibilité pour le consommateur d'une plus grande satisfaction. Grâce à sa participation, il peut alors gagner du temps, faire des économies ou encore développer son sentiment de contrôle.

Pourtant, l'influence positive de l'accroissement de la participation sur la productivité de l'entreprise et sur la satisfaction du client n'est pas systématique (Solomon et al., 1985 ; Bateson, 2002). En effet, le client doit dominer ses nouvelles tâches (Bateson, 2002). Les prestataires se doivent alors d'expliquer aux clients en quoi consiste leur activité pendant la rencontre de service. Ce transfert d'information constitue une condition sine qua none à la réussite de la coproduction. La formation constitue une des méthodes possibles pour organiser ce partage de connaissances et pour apprendre au client son rôle de coproducteur (Payne et al., 2007). Comment alors former le client ?

Cette question reste inexplorée (Larivière et al, 2017). Parmi les pistes de recherche envisagées, Hibbert et al (2012) suggèrent d'analyser la performance des différents types d'apprentissage et de formation. La première contribution de cet article est donc d'étudier pour la première fois l'influence de la formation, celle donnée avant la rencontre de service, et de certaines de ses caractéristiques, sur les résultats de la coproduction. Cette formation vise à socialiser le client avant la prestation de service. Elle se caractérise par son moyen de transmission (humain ou digital) et son contenu (cognitif ou cognitif+affectif). La seconde

contribution de cette recherche est de considérer les résultats de la coproduction de deux points de vue : celui de l'entreprise d'une part à travers la productivité de son personnel en contact et celui du client d'autre part à travers sa satisfaction. La formation permet-elle d'accroître simultanément ces deux bénéfices ou, a minima, l'un sans diminuer l'autre ? Cette question est d'autant plus importante qu'elle est controversée. Anderson et al. (1997), affirment que productivité de l'entreprise et satisfaction sont deux bénéfices évoluant en sens inverse. Inversement, Ben Mimoun et al. (2017) les présentent comme compatibles à l'heure du digital.

Pour répondre à ces différentes questions, l'article suit une démarche classique. Les concepts sont d'abord mis en perspective à travers une revue de littérature. La coproduction est définie en se fondant sur la littérature services et la formation à travers le cadre théorique de la socialisation. Une fois les concepts spécifiés, une méthodologie quantitative sur 557 répondants, alternant questionnaires et observations, est adoptée. Les données sont analysées en deux temps. Premièrement, les clients formés sont comparés dans leur globalité aux clients non formés. Les résultats indiquent que la formation accroît la productivité du personnel sans diminuer la satisfaction du client. Deuxièmement, une étude plus fine de l'influence des caractéristiques de la formation (contenu et moyen) est réalisée. Les résultats montrent que lorsque l'entreprise met en place une formation du client, un contenu cognitif et affectif est plus efficace qu'un contenu uniquement cognitif pour améliorer la productivité. Le moyen (humain versus digital) ne fait pas de différence sur la productivité. Par contre, il impacte la satisfaction. En effet, une formation donnée par une personne génère un niveau de satisfaction plus élevé qu'une formation par support digital. Le contenu, lui, ne l'influence pas. Enfin, une discussion sur les implications de la recherche, ses limites et ses développements possibles clôture cet article.

### **Une influence de la coproduction sur les bénéfices conditionnée par la capacité du client à bien produire le service**

Dès 1977, dans son article « Breaking Free from Product Marketing », Shostack met en exergue que le service est un processus dont « le client ne peut être exclu ». Le client est dès lors considéré comme un facteur de production du service en tant qu'employé partiel de l'organisation (Mills et al., 1983 ; Mills et Morris, 1986 ; Vargo et Lusch, 2004). Son travail, appelé coproduction, se définit comme les rôles qu'il doit endosser pour que le service soit produit (Solomon et al., 1985). Les rôles recouvrent un ensemble de comportements

standardisés que le client doit adopter en tant qu'acteur de la rencontre de service. L'entreprise les définit à travers des scripts (Orsingher, 2006) et les intègre dans un processus normé (Shostack, 1984). Elle les apprend au client pour que la fabrication du service soit possible (Kelley et al., 1990). Pour autant, le client n'est pas un simple facteur de production, il reste aussi le bénéficiaire du service. L'entreprise se doit donc de respecter ce statut lors de l'élaboration des tâches du client, ces dernières s'intégrant dans une expérience plus globale pour le consommateur.

### *La coproduction du client : une source de bénéfices pour l'entreprise et le client*

La coproduction revêt un caractère central dans la création de bénéfices pour les deux acteurs de l'échange (Grönroos et Voima, 2012). Si le client accomplit correctement son rôle, le transfert de tâches du personnel vers le consommateur devrait être bénéfique à la fois pour lui-même et pour le prestataire (Bitner et al., 1997 ; Solomon et al., 1985). Pour l'entreprise, ces bénéfices peuvent prendre plusieurs formes : amélioration du succès des innovations (Leclercq et al., 2016) ou encore diminution des coûts de production (Eiglier et al., 2010 ; Lovelock et Young, 1978). Dans cette recherche, nous nous limitons à ce second aspect. En effet, dans le contexte de digitalisation, le transfert de tâches, habituellement dévolues aux employés vers les consommateurs, est une tendance lourde (Bitner et al., 2000 ; Bitner et al., 2002 ; Dabholkar, 1996 ; Meuter et al., 2005 ; Reinders et al., 2008). De plus, ce transfert concerne un plus grand nombre de clients que la participation à l'élaboration de nouveaux produits et services. Ainsi, plus le client travaille, plus le personnel en contact est soulagé de certaines tâches. L'employé peut alors théoriquement servir un plus grand nombre de clients en moins de temps, voire même réaliser d'autres tâches complémentaires, augmentant sa productivité. La productivité se définit comme la capacité avec laquelle les inputs du service (ressources) sont transformés en outputs (Anderson et al., 1997 ; Ben Mimoun et al., 2017). Cette hausse de la productivité du personnel, via le transfert de tâches sur le client, accroît alors la rentabilité de l'entreprise. En effet, soit le nombre d'employés est moindre pour générer un même chiffre d'affaires, soit le même nombre d'employés peut réaliser plus de chiffre d'affaires.

Côté client, nous choisissons la satisfaction comme mesure du bénéfice de la coproduction. La recherche a montré une influence significative de la coproduction sur d'autres concepts : la confiance (Morgan et Hunt, 1994) ou l'engagement du client (Palmatier et al., 2009). La satisfaction est le bénéfice client le plus utilisé dans la littérature liée à la coproduction. Elle

est considérée comme une variable pivot, un antécédent de la confiance (Johnson et Grayson, 2005) et de l'engagement (Oliver, 1999). Elle constitue une évaluation instantanée, à la fois transactionnelle et relationnelle, du bénéfice créé pour le client. Elle fait ainsi parfaitement écho à la productivité du personnel, qui est une mesure du bénéfice immédiat pour l'entreprise. Une meilleure coproduction pour le client se traduit par une plus grande satisfaction (Yim et al., 2012). En effet, une bonne coproduction augmente la probabilité que le client atteigne ses objectifs (Bitner et al., 1997).

Les résultats de la coproduction reposent alors sur un partage équilibré entre l'entreprise et le client. L'entreprise cherche à accroître sa propre productivité via celle de son personnel en contact, et le client sa satisfaction. Anderson et al. (1997) affirment que ces deux variables évoluent en sens contraire : une augmentation de la productivité de l'entreprise est synonyme d'une baisse de la satisfaction dans le domaine des services. Qu'en est-il à l'ère du digital ? Ben Mimoun et al. (2017) trouvent inversement un lien positif entre ces deux concepts dans le cadre précis de l'utilisation d'un agent virtuel. La question demeure et les bénéfices pour l'entreprise et pour le client ne doivent pas être évalués de façon indépendante mais ensemble. Ainsi, une coproduction qui accroîtrait la satisfaction du client en diminuant la productivité de l'entreprise ou inversement ne permettrait pas d'atteindre un niveau global de performance plus élevé. Dans cette recherche, une coproduction sera jugée meilleure qu'une autre quand elle permettra (1) d'accroître simultanément productivité et satisfaction ou a minima (2) à satisfaction constante, d'accroître la productivité ou (3) à productivité constante, d'accroître la satisfaction du client.

*La capacité du client à bien produire le service, une condition nécessaire à la croissance de la productivité du personnel en contact et de la satisfaction du client*

L'influence positive de la coproduction sur la productivité de l'entreprise et la satisfaction du client est assujettie à une hypothèse forte : le client maîtrise son rôle (Dong et al., 2014). Cette compréhension de son rôle par le client est un antécédent de la coproduction souligné par la plupart des auteurs (Bateson, 1985 ; Bitner et al., 1997 ; Bitner et al., 2002 ; Larsson et Bowen, 1989 ; Lovelock et Young, 1979 ; Meuter, 2003 ; Meuter et al., 2005 ; Mills et Morris, 1986 ; Payne et al., 2007 ; Yi et Gong, 2013). Ainsi, un système à haut niveau de coproduction, dans lequel le client ne comprendrait pas son rôle ou ne le dominerait pas, serait contre-productif pour l'entreprise (Bateson, 2002). Il entraînerait une baisse de la productivité du personnel occupé à compenser les défaillances du client (Hsieh et al., 2004). Il

serait également source d'insatisfaction pour le client (Solomon et al., 1985). L'entreprise doit alors aider le client, le rendre compétent et capable d'une maîtrise suffisante du script de service (Payne et al., 2007). Ce dernier se définit comme « l'ensemble des objets, des actions qui constituent la rencontre de service, l'ordre dans lequel se déroulent les actions, les acteurs qui réalisent les actions, leur rôle typique, l'environnement dans lequel la rencontre se produit et le résultat standard » (Orsingher, 2006).

### **La formation du client, une solution pour socialiser le client et améliorer la coproduction du client**

*La formation du client, définition et relations avec les concepts proches (apprentissage, socialisation et éducation)*

Les auteurs s'accordent à dire que le prestataire doit former le client afin qu'il soit capable de jouer correctement son rôle. Dès 1987, Eiglier et Langeard (p 46), tout comme d'autres auteurs (Bateson, 1985 ; Mills et Morris, 1986 ; Payne et al., 2007) spécifient que « la participation ne peut réussir sans l'éducation du client ». Les auteurs évoquent tour à tour et sans distinction les termes d'apprentissage (Hibbert et al., 2012) de socialisation (Goudarzi et Eiglier, 2006), de formation (Goodwin, 1988) ou d'éducation (Vargo et Lusch, 2007) pour transmettre ces compétences. Il convient de différencier ces concepts.

L'apprentissage est un processus individuel. Il peut se définir en psychologie comme «un changement durable dans un comportement ou dans la capacité de se comporter d'une certaine façon, qui résulte de la pratique ou d'autres formes d'expérience» (Schunk, 2012). Le changement, sa pérennité et la présence d'une expérience sont donc trois critères permettant d'identifier un processus d'apprentissage. Dans le domaine des services, Hibbert et al. (2012) le conceptualisent comme un processus individuel contrôlé par le client. A travers ce processus, il construit sa capacité à être un intégrateur de ressources efficace. Progressivement les clients comprennent comment utiliser les ressources à leur disposition. Ils améliorent leurs actions afin de créer des bénéfices pour eux-mêmes et pour l'entreprise. En psychologie, plusieurs approches ont analysé le processus d'apprentissage. Le behaviorisme (Pavlov, 1927 ; Skinner, 1969) s'y est intéressé à travers le modèle de stimulus-réponse qui conduit au conditionnement du sujet. En réaction, le constructivisme (Piaget, 1952) propose une approche cognitiviste de l'apprentissage, qui se réalise par une construction active de l'individu. Ce dernier apprend en intégrant les situations rencontrées lors de ses expériences et

en s'adaptant en fonction de la façon dont il assimile l'information. Pour compléter cette approche, des auteurs comme Lev Vygotski (1934) ou Bandura (1971) intègrent la dimension sociale de l'apprentissage donnant naissance au socioconstructivisme. Selon cette théorie, le processus d'apprentissage repose sur une construction personnelle mais réalisée dans un contexte social. L'individu construit son savoir par rapport aux autres. C'est pourquoi les sciences de gestion ont privilégié l'approche socioconstructiviste. Elle semble plus appropriée pour expliquer l'apprentissage au sein des entreprises, qui sont par essence des contextes sociaux.

Dans cette dynamique, la littérature services mobilise le concept de socialisation pour comprendre la façon dont les clients s'approprient leurs rôles. Kelley et al. (1990), se fondant sur Ward (1974), définissent la socialisation comme le processus par lequel le client développe des compétences, des connaissances et des attitudes pertinentes par rapport à la rencontre de service. Si en marketing, ce concept s'est souvent intéressé aux relations parents-enfants, Gourdarzi et Eiglier (2006) indiquent que son domaine d'application ne se limite pas à cette relation. La socialisation peut être envisagée à un niveau organisationnel en se fondant sur les relations entre un individu (le client) et une organisation (le prestataire de service). Guo et al. (2013) identifient trois dimensions du concept : la clarté du rôle, la maîtrise des tâches et la congruence entre les objectifs du client et de l'entreprise. La socialisation peut alors se faire par simple observation par le client des autres clients, de façon tacite et informelle (Evans et al., 2008). Elle peut aussi relever d'une stratégie délibérée de l'entreprise, que les auteurs qualifient d'éducation. En sociologie, Durkheim (1922) définit l'éducation comme une forme de socialisation méthodique et explicite dont le but est de transférer des codes et des valeurs. Quand l'entreprise met en place un système pour socialiser le client, elle l'éduque. Cette éducation repose alors sur des actions de formation c'est-à-dire des activités directement liées à l'acquisition de savoirs, compétences et attitudes ciblées pour une application immédiate ou à court terme (Kraiger et al., 1993 ; Zhao et al., 2008). L'éducation à l'inverse est plus large et englobante (Burton, 2002). La formation du client se définit donc ici comme un processus délibéré et ciblé de l'entreprise visant à socialiser le client afin qu'il soit capable d'agir à court terme.

Veillez insérer ici le **Tableau 1 : L'imbrication des concepts d'apprentissage, socialisation, éducation et formation.**

Cette formation peut intervenir à différents moments : avant la rencontre, pendant la rencontre ou après la rencontre de service. Nous envisageons dans cet article la formation reçue avant la prestation de service afin de socialiser le client. Elle vise donc à lui faire connaître son rôle à jouer (clarté du rôle), à l'aider à bien réaliser les tâches à accomplir (maîtrise des tâches) et à lui montrer la compatibilité entre ses objectifs et ceux de l'entreprise (congruence des objectifs). Cette formation avant la rencontre de service peut se faire à travers différents dispositifs (site internet, communication, in situ). Cette recherche est centrée uniquement sur la formation délivrée lors de l'arrivée du client dans le lieu de service pour un meilleur contrôle des conditions d'expérimentation.

### *Les caractéristiques de la formation*

L'influence des caractéristiques de la formation dans le processus d'apprentissage du client constitue un champ d'études vierge qu'il faut approfondir (Larivière et al., 2017 ; Hibbert et al., 2012). Parmi ces caractéristiques, la littérature insiste sur l'importance de comparer l'influence d'une formation selon son contenu et sa provenance (employés, système d'information électronique...) (Burton, 2002).

La formation du client se caractérise d'abord par son contenu. Bien qu'il puisse être caractérisé de nombreuses façons (quantité d'informations données, qualité, durée...), dans cette recherche, le contenu est étudié suivant le type des éléments qui le compose : cognitif et ou affectif. En effet, cette caractéristique fait directement écho aux leviers identifiés par la littérature pour développer la coproduction du client (clarté du rôle, risque et motivation). Les aspects cognitifs du contenu ont pour objet d'expliquer au client les tâches qu'il devra réaliser pendant la rencontre de service. Ils visent à améliorer la clarté du rôle (Larsson et Bowen, 1989). Cette dernière est un enjeu majeur pour les entreprises, car son absence constitue un des freins les plus importants à une coproduction de qualité (Lovelock et Young, 1979 ; Meuter et al., 2003 ; Mills et Morris, 1986). Le premier niveau de formation consiste donc à fournir au client une information complète et facilement assimilable sur son rôle (Goodwin, 1988). Ce contenu est dit « cognitif ». Au delà de ce contenu cognitif, l'entreprise peut ajouter des éléments affectifs comme des messages d'encouragement (« c'est facile, vous allez y arriver ») ou de valorisation du client (« un client comme vous n'aura aucun souci »). La théorie du support social affirme que ce type de communication motive le client, augmente le sentiment de contrôle personnel, facilite la gestion du stress et le sentiment d'être estimé par

le prestataire de service (Adelman et Ahuvia, 1995 ; Albrecht and Adelman, 1987). L'objectif de ce contenu affectif est donc double. D'abord, il vise à encourager le client et à réduire le risque d'échec perçu (Beck et Crié, 2015). Ensuite, il favorise l'émergence d'émotions positives (Beck et Crié, 2015). Dans cette recherche, le contenu de la formation peut être soit purement cognitif, soit cognitif et affectif.

La formation se caractérise ensuite par son moyen. Hibbert et al. (2012) définissent les ressources d'apprentissage comme l'ensemble des moyens humains et matériels disponibles pour les clients et fournissant un support à leur formation. Dans la littérature services, ces moyens font écho au système de fabrication d'un service, la servuction, et aux éléments qui la composent (Eiglier et Langeard, 1987). Le client interagit avec le support physique (ressources matérielles), le personnel en contact et les autres clients présents durant le service. Ces trois éléments semblent donc particulièrement pertinents par rapport aux objectifs de cette recherche. De façon plus générale, deux familles de moyens d'apprentissage se distinguent. La première est sociale, elle regroupe le personnel en contact et les autres clients (Albrecht et Adelman, 1987 ; Beck et Crié, 2015). La deuxième est environnementale, appelée aussi support physique, et se fonde sur le « servicescape » (signalétique, supports digitaux...) (Beck et Crié, 2015 ; Bitner, 1992). Si le support physique, le personnel en contact et les autres clients sont des moyens d'apprentissage, les autres clients ne constituent pas pour autant un moyen de formation. En effet, ces derniers ne sont pas contrôlés par l'entreprise. Ils ne peuvent être considérés comme un support proposé par l'enseigne. Le personnel en contact est perçu comme la ressource clé pour aider le client à comprendre son rôle et accroître ses performances (Auh et al., 2007 ; Bateson, 2002 ; Bitner et al., 1997 ; Larsson et Bowen, 1989 ; Mills et Morris, 1986). Le support physique constitue aussi un moyen de formation (Bateson, 2002 ; Bitner, 1992 ; Bitner et al., 1997). La littérature le considère traditionnellement à travers le prisme de l'orientation du client et comme une source d'apprentissage behavioriste, dans lequel le client est conditionné par de la signalétique (Liu et al., 2010 ; Titus et Everett, 1996). Toutefois, le développement des outils digitaux (Beck et Crié, 2015) permet d'imaginer de nouveaux usages (Houlliez, 2010) en matière de formation. Nous envisagerons donc ici deux moyens de formation, l'un humain, l'autre digital.

### **L'influence des caractéristiques de la formation sur la productivité du personnel en contact et la satisfaction du client**

### *L'influence de la présence d'une formation par rapport à son absence*

La présence d'une formation du client en début de prestation devrait lui permettre d'accroître sa capacité à bien coproduire le service en autonomie (Groth, 2005 ; Payne et al., 2007 ; Retana et al., 2015). Pour un chiffre d'affaire équivalent, les compétences du client étant meilleures, il devrait moins solliciter le personnel. De ce fait, la productivité de ce dernier, définie comme la capacité à transformer un input (temps passé avec l'employé) en output (chiffre d'affaires), s'améliore. Inversement, sans formation, le client maîtrise moins son rôle et sa coproduction induit une charge de travail perçue plus forte pour les employés (Chan et al., 2010 ; Hsieh et al., 2004).. Nous pouvons supposer que, quel que soit le type de formation, celle-ci accroît la productivité du client par rapport à une situation dans laquelle il n'est pas formé.

***H1 : La formation du client influence positivement la productivité du personnel en contact.***

Cette formation devrait aussi conduire à une plus grande satisfaction client. Solomon et al. (1985) pensent ainsi que le niveau de satisfaction est influencé par la capacité du client à accomplir le script qui lui est confié. En effet, quand il est socialisé, la qualité de sa coproduction s'améliore (Dellande et al., 2004). Il accroît ainsi sa satisfaction (Kelley et al., 1990), cette dernière se définissant comme un état psychologique résultant de l'expérience de service et relatif (Vanhamme, 2002). Nous émettons donc l'hypothèse suivante :

***H2 : La formation du client influence positivement sa satisfaction.***

### *L'influence des caractéristiques de la formation*

Si la formation du client améliore globalement les bénéfices comme nous le supposons, il convient ensuite de comparer l'influence des différents contenus et moyens de formation sur la productivité du personnel et la satisfaction du client. Le contenu de la formation peut être soit cognitif (le rôle du client est expliqué) ou cognitif et affectif (le rôle du client est expliqué et il est rassuré/encouragé). La littérature montre que la présence d'une formation cognitive accroît la clarté du rôle du client (Goodwin, 1988). Quant aux éléments affectifs, ils valorisent le client, l'encouragent et le rassurent le client sur sa capacité à participer. Ils diminuent alors le risque perçu (Lovelock et Young, 1979 ; Meuter, 2003 ; Zhao et al., 2008) De ce fait, le client doute moins de ses propres compétences (Meuter et al., 2005). Il est alors plus autonome et il accroît la productivité du personnel. Les éléments affectifs favorisent aussi

l'émergence d'émotions positives (Adelman et Ahuvia, 1995), antécédents de son efficacité à produire le service (Nicod et Llosa, 2016). Nous émettons l'hypothèse suivante :

***H3(a) : Un contenu de formation cognitif et affectif permet d'atteindre un niveau de productivité du personnel en contact plus élevé qu'un contenu uniquement cognitif.***

Parallèlement à leur influence sur la productivité, les éléments affectifs, via les émotions positives engendrées, devraient aussi améliorer la satisfaction (Lichtlé et Plichon, 2005). Par ailleurs, la diminution du risque perçu liée aux éléments affectifs limite aussi les émotions négatives (Adelman et Ahuvia, 1995), facteurs d'insatisfaction. Nous supposons donc que :

***H3(b) : Un contenu de formation cognitif et affectif permet d'atteindre un niveau de satisfaction client plus élevé qu'un contenu uniquement cognitif.***

Qu'il s'agisse des employés ou du support physique, ces deux moyens sont présentés comme des facteurs influençant la coproduction du client. La littérature souligne que certains éléments du support physique (films expliquant les consignes de sécurité dans les avions par exemple) influencent la coproduction du client en lui transmettant l'information nécessaire à l'accomplissement de ses tâches (Bitner, 1992 ; Hooper et al., 2013). Parallèlement, le rôle central du personnel en contact dans la rencontre de service est un élément récurrent dans la littérature sur la formation du client (Mills et Morris, 1986). Cette influence de la formation par le personnel sur la productivité du personnel pourrait paraître incongrue de prime abord. Ce serait oublier que cette formation s'inscrit dans une dynamique temporelle ; un client formé en début de visite aura moins besoin d'informations pendant sa visite et lors de toutes ses prochaines visites, voire plus du tout. Le courant de l'apprentissage social (Bandura, 1997 ; Howardson et Behrend, 2015) insiste sur l'importance de l'influence de la persuasion verbale humaine pour convaincre l'individu qu'il est capable de réaliser une tâche et donc pour qu'il la réalise. Dans la littérature services, le personnel en contact est présenté comme plus convaincant que des moyens matériels, nous supposons donc :

***H4(a) : Une formation par un employé permet d'atteindre un niveau de productivité du personnel en contact plus élevé qu'une formation par support digital .***

La littérature services souligne aussi l'influence du personnel en contact (Arnold et al., 2005 ; Keh et al., 2013) et du support physique (El Adly et Eid, 2016 ; Turley et Milliman, 2000) sur la satisfaction du client. Néanmoins, certaines recherches hiérarchisent ces effets. Arnold et al. (2005) montrent, par la méthode des incidents critiques, que le niveau d'aide du personnel

est le premier facteur de création d'expériences de services très positives et très négatives. Ils rejoignent ainsi les résultats de Bitner et al. (1990). Le personnel est présenté comme plus influent que le support physique. A l'heure du digital, les résultats sur les comparaisons entre les interactions employé-client et digital-client en magasin tendent à confirmer la prépondérance du personnel en contact. Dans une étude réalisée en point de vente, Keeling et al. (2013) montrent que les relations utilisant le digital sont perçues comme moins agréables et plus hostiles que les relations humaines. Nous supposons donc que :

***H4(b) : Une formation par un employé permet d'atteindre un niveau de satisfaction du client plus élevé qu'une formation par support digital .***

### **Méthodologie de la recherche**

Pour tester ces hypothèses, un design experimental en deux temps est adopté. D'abord, l'effet d'une formation vs aucune formation sur la productivité (H1) et la satisfaction (H2) est mesuré. Ensuite, parmi les clients formés, les effets du contenu (cognitif vs cognitif et affectif) et du moyen de formation (humain vs digital) sont testés (H3a,b et H4a,b).

Veillez insérer ici le **Tableau 2 : Questions de recherche, design expérimental et variables contrôlées**

#### *Le terrain*

L'étude est réalisée dans un magasin IKEA. Ce terrain se justifie d'abord par le modèle économique du prestataire. Il illustre parfaitement la nécessité d'une participation adéquate du client pour produire de la valeur en transférant des tâches du personnel vers le client (Johnson et Selnes, 2004). Dans ce type de magasin, le client doit maîtriser de nombreux codes pour coproduire efficacement. Il constitue donc un terrain propice pour évaluer l'influence d'une formation en début de visite sur la coproduction du client. De plus, la clientèle large et hétéroclite (âge, genre, catégories socioprofessionnelles) réduit les biais liés au type de visiteurs en magasin.

#### *Les variables de contrôle*

La méthodologie impose de contrôler des variables pouvant biaiser les résultats. Les interactions avec les autres clients, source potentielle d'apprentissage (Rosenbaum et Massiah, 2007), sont contrôlées. De même, le temps passé avec des inconnus est observé et mesuré. La répartition de l'échantillon entre clients seuls et accompagnés est homogène dans chacun des scénarii. Nous contrôlons aussi le degré d'expertise du client à l'entrée du magasin. En effet, ce dernier peut modifier le temps passé avec le personnel (Bateson, 2002). D'autres phénomènes pouvant influencer le client ont également été contrôlés : l'orientation utilitaire ou hédonique de sa visite (Babin et al., 1994), le type d'achat motivant la visite, le montant d'achat prévu, la fréquence, la pression temporelle, le genre, l'âge ainsi que l'affluence du magasin. La direction du magasin a validé ces résultats comme étant représentatifs de leur clientèle habituelle. Notre analyse a révélé que ces variables n'ont aucun lien problématique avec les variables manipulées.

### *Les mesures choisies*

Afin d'accroître l'objectivité des résultats et la validité des données, la plupart de nos variables ont été mesurées par observation. Les méthodes déclaratives (questionnaires) ont été utilisées uniquement pour les informations non observables. Suivant cette logique et conformément aux préconisations de Grönroos et Ojasalo (2004), la productivité du personnel repose sur une mesure objective et non perçue. Une mesure objective élimine de nombreux biais même si elle est plus difficile à opérationnaliser. En effet, elle suppose d'être capable de mesurer les inputs et outputs réels. Grönroos et Ojasalo (2004) proposent d'identifier deux types d'inputs/outputs objectifs : les inputs/outputs physiques et les inputs/outputs financiers. En combinant ces deux types, ils distinguent trois familles de mesures possibles de productivité des activités de service : une mesure physique (input/output physique), une mesure financière (input/output financier), et une mesure mixte (input financier/output physique ou inversement). La productivité du personnel en contact a été calculée de façon mixte comme le rapport du chiffre d'affaires généré et le temps passé avec le personnel en contact<sup>1</sup>. Les auteurs conseillent en effet d'avoir au moins un élément financier (le revenu généré) en output. Le temps passé avec le personnel en contact, quant à lui, est mesurable par observation. La satisfaction du client est mesurée sur une échelle de Likert comportant 3

<sup>1</sup> Le temps passé avec le personnel étant au dénominateur et ce dernier ne pouvant être nul, le calcul est réalisé comme suit :  $\text{montant d'achat}/(\text{temps passé avec le personnel}+1)$ . Ainsi la productivité pour un client n'ayant pas sollicité le personnel sera égale à son montant d'achat. Le temps est mesuré en minutes.

items en 7 points issus de la littérature (Oliver 1980 ; Oliver et Bearden, 1983 ; Westbrook et Oliver, 1980). Cette échelle appréhende à la fois les dimensions affective et cognitive du concept. La variable de contrôle « orientation de la visite » est mesurée à partir de l'échelle de Babin et al. (1994). Seule cette dernière échelle a été modifiée. Les items ont été adaptés au contexte et réduits de 15 à 10 suite au pré-test du questionnaire. L'expertise est mesurée sur une échelle ad-hoc à trois items afin d'évaluer la connaissance client du système IKEA et du magasin. Les autres variables de contrôle sont évaluées par des questions fermées classiques ou par des données fournies par le magasin, comme le nombre d'entrée sur le point de vente mesurant l'affluence.

### *Un protocole privilégiant les observations*

La méthodologie alterne phase d'observations et phases de questionnaires. Elle se déroule de ce fait en trois grandes étapes. Lors de la première phase, le client entre en magasin et se voit administrer un premier questionnaire mesurant les variables de contrôle. Les clients sont sélectionnés à l'entrée du magasin en respectant une condition sur les accompagnants pour neutraliser leur impact. La moitié des clients interrogée est seule. L'autre moitié est accompagnée. Au moment de ce premier questionnaire, le client ne sait pas s'il va ou non recevoir une formation, pour éviter un biais d'auto-sélection. Suite à ce premier questionnaire, la moitié des clients interrogés est affectée aléatoirement à un des scénarii de formation. Ces derniers sont construits en variant les caractéristiques de la formation (contenu et moyen). Le script de formation vise à socialiser le client à travers les trois dimensions citées précédemment. Le scénario est élaboré à partir d'une analyse documentaire et d'entretiens d'experts de l'enseigne. Ainsi, à travers ce script (annexe 1), le client apprend (1) son rôle suivant le moment du processus (« se promener », « retirer un produit »...), (2) comment réaliser ce rôle correctement (regarder la couleur de l'étiquette du produit pour le retirer correctement par exemple) et (3) à comprendre en quoi les objectifs de l'entreprise et du client sont congruents (« Chez IKEA, nous vous faisons faire des économies, nos meubles sont moins chers grâce à vous. Pendant la visite, nous allons vous demander de participer »). Le moyen de formation est soit une personne, soit un film diffusé sur un iPad avec le même script de formation. Quand il s'agit d'une personne, l'employé verbalise un texte appris au préalable avec des photos du magasin à l'appui. Cet employé est toujours le même pour assurer une stabilité dans la condition expérimentale. Il donne aussi sa voix au film diffusé sur iPad. Quand le moyen est une tablette numérique, le client regarde un film dans lequel une

voix off verbalise le même texte et qui utilise les mêmes photos. Le contenu de la formation varie en fonction du script. Il existe un script cognitif et un script cognitif + affectif. Le script cognitif contient uniquement une clarification du rôle du client, une explication sur comment bien réaliser les tâches et sur la congruence des objectifs entreprise/client. Le script cognitif + affectif ajoute des phrases dont l'objectif est double. Le premier est de rassurer et d'encourager le client (« c'est un vrai jeu d'enfant », « vous allez voir, une visite IKEA, rien de plus facile »). Le deuxième est de lui faire anticiper une expérience positive (« vous allez vraiment passer un bon moment »). Les différents scénarii ont fait l'objet de manipulations checks concluantes auprès de 66 personnes (annexe 2). La formation en début de parcours dure en moyenne entre 2 et 3 minutes. L'autre moitié de l'échantillon n'est pas formée et commence la visite directement. La deuxième phase débute alors. Suite à son affectation (ou non) au scénario de formation, le client est suivi incognito durant l'intégralité de la visite. Le temps passé avec le personnel en contact est chronométré et noté sur une grille d'observation. Dans une dernière phase, arrivé en caisse, la satisfaction du client est mesurée. Le montant d'achat est relevé. Une visite client durant en moyenne 45 minutes, ce sont donc près de 500 heures d'observations qui ont été réalisées sur l'intégralité de l'étude. Cette étude a mobilisé près de 80 personnes. Chaque client est suivi par un étudiant à l'aide d'une grille d'observation très simple et très précise (annexe 3). Ces étudiants ont été eux-mêmes formés en amont. D'abord, ils ont suivi une session de deux heures expliquant le protocole d'observations et ont été évalués sur leur maîtrise théorique. Puis, par petit groupe, ils ont eu une séance de formation en magasin d'une heure. Les observations se sont ensuite déroulées par demi-journée, les étudiants étaient présents par groupe de 10-12. 10 personnes compétentes (enseignants-chercheurs, doctorants) ont été tour à tour mobilisées pour les encadrer. La figure 1 synthétise le protocole de la recherche.

**Veillez insérer ici la figure 1 : une synthèse du protocole de l'étude**

*L'échantillon*

L'échantillon comporte 557 clients observés<sup>2</sup>. Les clients avec des enfants en bas âge et ceux venant pour des cuisines sont écartés du fait de leur spécificité. Les clients observés sont répartis également sur les différents scénarii (client formé/client non formé). Chaque scénario

<sup>2</sup> L'échantillon initial comportait 600 individus, 43 ont été perdus par les observateurs et exclus de l'étude.

comporte une proportion similaire de clients seuls et accompagnés pour contrôler le phénomène, comme l'indique le tableau 3 :

Veillez insérer ici le **Tableau 3 : Répartition de l'échantillon en fonction de la formation et de la présence ou non d'un accompagnant**

Après avoir mesuré l'influence globale de la formation sur les bénéfiques, l'influence des caractéristiques de la formation est étudiée. L'échantillon est donc construit de telle sorte que la formation varie en fonction de son contenu et son moyen :

Veillez insérer ici le **Tableau 4 : Répartition de l'échantillon en fonction du contenu et du moyen de formation**

## **Résultats de la phase quantitative**

### *La validation des échelles*

Les échelles sont validées par la méthode test et retest. L'échantillon est divisé en deux sous-échantillons de taille comparable de façon aléatoire. Une EFA (exploratory factor analysis) est menée sur un premier sous-échantillon et une CFA (confirmatory factor analysis) sur un second (Parasuraman et al., 2005). Les étapes suivent la validation d'échelle réalisée par Lichtlé et Plichon (2014) : dimensionnalité de l'échelle (KMO, critère de Kaiser, test de Cattell, test parallèle de Horn) et vérification de la qualité de l'échelle (l'alpha de Cronbach, le  $\rho$  de joreskog, critère de validité convergente). Les mêmes analyses sont reproduites sur la deuxième moitié d'échantillon lors de la CFA (phase de retest). Lors de ces analyses, quatre items (deux relatifs à la dimension utilitaire et deux à la dimension hédoniste de l'échelle de Babin et al. (1994)) ont dû être enlevés sur les 10 items retenus suite au prétest. Les dimensions des échelles sont alors extraites par une analyse en composantes principales et utilisées dans la suite de l'étude. Les résultats sont disponibles en annexe 4.

### *Les résultats de l'étude de l'influence de la formation sur les bénéfiques au niveau global*

Afin de tester l'influence des variables manipulées (formation, puis caractéristiques de la formation : moyen et contenu) sur la productivité du personnel et la satisfaction du client, des ancovas sont réalisées. Ce choix se justifie par la nature des variables (métriques pour les dépendantes et nominales pour les indépendantes) et par la possibilité d'isoler l'effet de

certaines variables (orientation de la visite et expertise) positionnées en covariables. L'analyse se déroule en deux temps. D'abord l'effet de la formation sur les bénéfices est étudié globalement. Une fois l'intérêt de former le client établi, les analyses se focalisent uniquement sur les clients formés afin d'étudier l'influence du contenu et du moyen sur les variables dépendantes. La comparaison entre clients formés et non formés donnent les résultats suivants :

**Veillez insérer ici le Tableau 5 : L'influence de la formation sur la productivité du personnel en contact et la satisfaction du client**

Une formation avant le début de la visite accroît ainsi la productivité du personnel en contact. En effet, le groupe sans formation a une moyenne de productivité de 4,2 contre 5,02 pour le groupe ayant reçu la formation ( $p < 0,05$ ) (H1a validée). La formation donnée au client en début de visite augmente son niveau d'autonomie tout en maintenant son montant d'achat. Il accroît ainsi le bénéfice côté entreprise. Côté client, la présence d'une formation n'influence ni positivement ni négativement le niveau de satisfaction en fin de visite ( $p > 0,05$ ) (H2 rejetée). Les clients sans formation et avec formation ont un niveau de satisfaction respectif de 5,09 et 5,13. La formation, prise dans sa globalité, ne permet pas d'améliorer simultanément productivité ET satisfaction. Cependant, l'intérêt de former le client est avéré puisque la formation du client améliore globalement les bénéfices de la rencontre de service : elle augmente la productivité du personnel sans diminuer la satisfaction client.

*Les résultats de l'étude de l'influence des caractéristiques de la formation sur les bénéfices*

De ce fait, si l'entreprise a intérêt à former le client, quelle forme doit prendre cette formation ? Pour répondre à cette question, la deuxième phase d'analyse se focalise uniquement sur les clients formés. Elle compare l'influence sur les variables dépendantes d'une formation cognitive vs une formation cognitive et affective et d'une formation dispensée par un employé vs une formation dispensée par un support digital. Les clients non formés sont donc exclus de l'analyse. Les résultats sont disponibles dans le tableau 6.

**Veillez insérer ici le Tableau 6 : L'influence du contenu et du moyen de formation sur la productivité du personnel en contact et la satisfaction du client**

Parmi les clients formés, une formation cognitive et affective augmente significativement plus fortement la productivité qu'une formation uniquement cognitive. La moyenne de productivité est de 4,62 quand le contenu est purement cognitif et 5,41 quand il incorpore des éléments affectifs ( $p < 0,05$ ) (H3a validée). Le moyen, quant à lui, n'a pas d'influence sur la productivité. La moyenne est de 5,12 pour une formation par employé contre 4,91 quand elle est digitale ( $p > 0,05$ ) (H4a rejetée). Concernant la satisfaction du client, nous obtenons des résultats inverses. Le contenu de la formation n'influence pas la satisfaction du client. Les moyennes sont de 5,06 pour le groupe avec contenu cognitif et de 5,2 pour le groupe ayant reçu une formation comportant des éléments cognitifs et affectifs ( $p > 0,05$ ) (H3b rejetée). Par contre, la présence humaine permet d'accroître la satisfaction du client par rapport à une formation digitale. La moyenne évolue de 4,96 pour une formation digitale à 5,32 pour une formation délivrée par un employé ( $p < 0,05$ ) (H4b est validée).

Veillez insérer ici la **Figure 2 : Synthèse graphique des résultats**

## **Contributions théoriques et managériales**

### *Contributions théoriques*

Cette recherche propose d'abord d'appréhender les résultats de la coproduction à la fois du point de vue du prestataire (productivité) et du client (satisfaction). Elle montre comment une formation en début de visite influence ces bénéfiques. En analysant productivité d'un côté, satisfaction de l'autre et en détaillant l'influence globale de la formation, puis de ses caractéristiques (contenu et moyen), elle précise les relations complétant la littérature existante (Hibbert et al, 2012).

Tout d'abord, une seule situation accroît simultanément productivité et satisfaction. Il s'agit de celle où la formation est donnée par le personnel en contact. Pour le reste, l'analyse est plus nuancée. L'influence sur la productivité de l'entreprise est démontrée, en ligne avec les conclusions présentes dans la littérature services. Quand l'entreprise explique au client les tâches qui lui incombent, celui-ci joue mieux son rôle (Bitner et al., 2002 ; Meuter et al., 2005 ; Mills et Morris, 1986). Cette meilleure maîtrise l'amène à une grande autonomie et réduit ainsi les coûts opérationnels du prestataire (Bateson, 2002 ; Grönroos et Ojasalo, 2004). La productivité du personnel en contact est accrue et, de ce fait, la productivité globale du service augmente aussi (Grönroos et Ojasalo, 2004). D'après les résultats de notre étude,

l'accroissement de la productivité lié à la formation ne se fait pas au détriment de sa satisfaction. Ce résultat va à l'encontre des conclusions de certaines recherches précédentes. En effet, Anderson et al. (1997) affirment que « l'association de changement dans la satisfaction et la productivité est négative dans les services ». Cette première contribution théorique, en ligne avec les résultats plus récents et spécifiques de Ben Mimoun et al. (2017), est donc particulièrement intéressante. Elle souligne la compatibilité de la recherche simultanée de l'accroissement de ces deux variables présentées comme inconciliables par la majorité des auteurs.

Si la satisfaction ne diminue pas, elle n'augmente pas pour autant quand le client reçoit une formation prise dans sa globalité. Ce n'est qu'en affinant l'analyse et en distinguant le moyen et le contenu que certains effets apparaissent. Ainsi, la satisfaction augmente significativement uniquement dans le cas précis où une personne forme le client. Le contenu, quant à lui, n'influence pas la satisfaction, contrairement à ce que laisse présager la littérature (Plichon, 1999). Ce résultat contre intuitif nous conduit à réaliser une étude qualitative ex-post. Elle s'appuie sur des entretiens semi-directifs (guide d'entretien en annexe 6) auprès de 12 clients d'IKEA afin de comprendre le phénomène<sup>3</sup>. Lors des interviews, les clients expliquent qu'ils s'attendent à réaliser le parcours en toute autonomie et à ne recevoir une formation qu'à leur demande : « chez IKEA on se débrouille tout seul », « le personnel ne va pas vers moi, si j'ai besoin d'aide, je vais le chercher ». A l'entrée du magasin, ils s'attendent à recevoir une aide minimale sous forme de « panneaux, flèches au sol, éventuellement des écrans TV ou des bornes ». Il leur semble envisageable d'avoir un « plan » avec quelques explications écrites sur le processus. En se fondant sur la théorie de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980), l'absence de formation tout comme des indications fournies par du support physique correspondent aux attentes du client. Ce niveau de service conforme aux attentes ne conduit pas forcément à une réponse affective forte. Il a donc peu d'impact sur le niveau de satisfaction (voir Ngobo (1998) pour une revue complète). Par contre, une formation par un employé en début de visite constituerait un élément inattendu et bien au-dessus des attentes des clients. Elle correspondrait à la notion de formation idéale. Certains clients indiquent que « cela ne correspondrait pas à IKEA, ce n'est pas dans leur logique ». Ils expliquent qu'un accueil par « une personne qui expliquerait le magasin » constituerait une surprise très agréable dont « ils se souviendraient sûrement ». Ce moment saillant de

<sup>3</sup> Profil des répondants : 10 femmes, 2 hommes, entre 18 et 57 ans, étudiants, employés, cadres supérieurs et chefs d'entreprises. La question étant précise, le seuil de saturation a été vite atteint (8 répondants) et nous avons interviewé encore 4 personnes par acquis de conscience.

l'expérience serait capable d'influencer la satisfaction en fin de visite. Pour les clients, ce serait « *le rêve mais ce n'est pas envisageable chez IKEA* ». Une des clientes interrogées nous a parlé des welcomers de Leroy Merlin, comme une idée « *superbe mais pas dans l'ambiance IKEA où on va à l'essentiel pour avoir un prix mini* ». Une formation via un employé serait donc pour le client une belle surprise dont Vanhamme (2001) a montré l'impact sur la satisfaction. Llosa (1997) qualifierait cette formation humaine d'éléments « Plus » dans le modèle Tétracasse. Sa présence développerait la satisfaction mais son absence ne la diminuerait pas. L'étude qualitative conduit donc à expliquer les résultats obtenus lors de l'expérimentation mais aussi à les nuancer, l'effet positif du moyen sur la satisfaction pouvant être lié en partie au contexte d'IKEA.

Ensuite, les résultats montrent que l'influence du personnel en contact en tant que moyen de formation est moins systématique que prévue. Ceci constitue une deuxième contribution théorique. La plupart des auteurs considèrent le personnel en contact comme le moyen de formation par excellence (Bateson, 2002 ; Bitner et al., 1990 ; Bitner et al., 1997 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Larsson et Bowen, 1989). Ils laissent supposer que son impact serait systématiquement supérieur à celui du support physique. D'après nos résultats, l'influence du contact humain est confirmée sur la satisfaction. Une formation dispensée par du personnel influence également la productivité, mais son influence n'est pas significativement supérieure à celle d'un support digital. Il convient donc de relativiser la prédominance systématique du personnel en contact sur le support physique si seule la notion de productivité est considérée.

L'influence du contenu de la formation constitue une troisième contribution théorique. Une formation cognitive et affective permet d'atteindre des niveaux de productivité plus élevés qu'une formation uniquement cognitive. Dans la littérature, les auteurs se sont focalisés jusqu'à présent sur les explications à donner au client pour qu'il comprenne son rôle (Bitner et al., 2002 ; Meuter et al., 2005 ; Mills et Morris, 1986). Ils ont délaissé les éléments affectifs de la formation. Pourtant, l'introduction d'éléments psychologiques et affectifs dans le contenu de la formation, des phrases d'encouragement très simples comme « vous allez passer un bon moment », « vous verrez ce n'est pas difficile » ou « c'est un vrai jeu d'enfant » rassurent le client et diminuent son risque perçu (Meuter, 2003 ; Zhao et al., 2008). Ils accroissent ainsi la productivité. En revanche, de façon surprenante, la présence d'éléments affectifs en début de visite n'accroît pas la satisfaction client contrairement à ce que laisse entendre la littérature (Lichtlé et Plichon, 2005). De simples mots pour encourager et rassurer le client en début de parcours ne semblent pas générer d'émotions assez persistantes pour être encore présentes en sortie de caisse et influencer la satisfaction. Ce résultat est néanmoins

cohérent avec des recherches récentes sur la satisfaction. Lorsque la satisfaction globale est mesurée à chaud, en fin d'expérience, l'évaluation d'un moment passé au début a moins d'influence que celle d'un moment arrivant à la fin de l'expérience (Chase et Dasu 2008 ; Verhoef et al., 2004 ; Vo Thi et Llosa, 2015). Cela est dû à l'effet de récence (Ashcraft, 2002 ; Murdock 1962), qui explique que les individus sont particulièrement affectés par des événements venant juste d'arriver. Ce n'est que lorsque ce moment est généré par le moyen humain que ce sentiment agréable est assez saillant et puissant pour impacter la satisfaction finale. Pour conclure, cette recherche montre que le fond de la formation (le contenu) joue sur la productivité et la forme (le moyen) sur la satisfaction. Ces résultats peuvent s'expliquer la nature même des concepts. La productivité renvoie à une notion rationnelle, renforcée ici par une mesure par observation et donc objective. La satisfaction, quant à elle, est plus affective, perçue et subjective. Elle laisse probablement plus de place à la forme.

### *Implications managériales*

Les résultats de cette recherche invitent à considérer la formation dispensée au client comme un outil de performance à adapter suivant la stratégie de l'entreprise. L'impact de ces quelques minutes de formation du client en début de parcours sur la productivité est remarquable. Nous constatons que former le client à son rôle de coproducteur accroît son autonomie et réduit les coûts opérationnels. Le temps moyen passé avec le personnel diminue de 30% et le niveau de sollicitation du personnel de 55%. Ces chiffres sont impressionnants mais ils ne sont pas surprenants après discussion avec le personnel du magasin. Le personnel a la forte impression d'être souvent sollicité pour les mêmes questions (orientation, explication de la couleur des étiquettes, etc.). Si cette information est donnée au départ, le client gagne en autonomie. De nombreuses activités de service pourraient recenser les questions les plus fréquentes des clients concernant leur coproduction et anticiper des indications à donner sur leurs rôles. Dans d'autres contextes, il serait envisageable : qu'un serveur de restaurant glisse de façon habile et discrète dans son message d'accueil la localisation des toilettes, qu'un magasin de bricolage ou de sport distribue à l'entrée un plan des espaces du magasin, qu'un parc de loisir accueille ses clients par une animation d'information sur le processus de service, etc. Suivant sa stratégie, l'entreprise choisira un type de formation adaptée. Si elle a pour priorité la maîtrise de ses coûts, une vision à court terme et transactionnelle, elle a intérêt à développer un contenu cognitif et affectif dispensé sur un support digital. La productivité sera augmentée sans nuire à la satisfaction. Si l'entreprise recherche une relation client équilibrée et profonde, elle privilégiera un contenu

cognitif et affectif via un employé afin d'accroître également la satisfaction du client. Ce coût initial sera ainsi un investissement dans la relation client comme chez Leroy Merlin avec la création des Welcomers. Au-delà de la stratégie de l'entreprise (domination par les coûts, différenciation par la relation client, etc.), le positionnement de l'entreprise et son image sont déterminants dans le ton que la formation doit prendre pour motiver le client à la suivre. Par exemple, une enseigne comme IKEA, orientée dans sa communication sur l'humour suédois, pourrait proposer au client de vivre un « swedish moment » à l'entrée du magasin. La marque Nespresso, plus exclusive et élégante, proposera de devenir « membre expert du club ». Ce type d'actions, quel que soit le moyen utilisé (humain ou digital), pourrait éveiller la curiosité du client et le pousser à suivre la formation de lui-même. Une fois son rôle connu, le client n'aura alors plus besoin que de rappels sur des éléments complexes du script ou une nouvelle formation en cas de changements majeurs du processus de service. Cette formation doit être proposée mais non imposée au client afin d'éviter un effet de saturation sur ceux visitant fréquemment le point de vente.

Par ailleurs, ces résultats conduisent à repenser le rôle du personnel en contact afin de générer des bénéfices pour le client et l'entreprise. Cette question est primordiale aujourd'hui, la digitalisation et l'autonomie du client remettant en cause de nombreux emplois (hôtesses de caisse en grande distribution par exemple). Les moments de contact avec les employés sont plus rares. Pourtant, ils sont au cœur de la création de la relation avec l'entreprise. Le rôle du personnel en contact doit donc être redéfini pour développer une plus grande connexion relationnelle avec le client (Rafaeli et al., 2017). De nombreux magasins disposent d'employés qui « attendent » les requêtes des clients à leur entrée. Leur rôle pourrait être pensé de façon plus proactive. Ainsi, dans le magasin IKEA dans lequel cette recherche a eu lieu, le personnel d'accueil, au lieu d'être assis derrière son comptoir, pourrait créer une vraie connexion avec les clients en allant à leur rencontre. Il pourrait : (1) les orienter en fonction de leurs besoins, (2) les informer des nouveautés en terme de processus de service (refonte de rayons, nouveaux outils digitaux...) ou (3) leur rappeler comment appréhender les étapes les plus compliquées du processus. De même, pendant la visite, le rôle du personnel change. Dans le contexte de digitalisation, la réduction du temps passé à expliquer au client le processus de service, liée à la formation, ne doit pas conduire forcément à un appauvrissement de la relation. Bien au contraire, ce temps libéré pourrait être utilisé pour créer une valeur supplémentaire pour le client qui ne pourrait pas l'être par des outils digitaux. Par exemple, le personnel IKEA pourrait utiliser le temps dégagé pour mieux conseiller le client sur l'aménagement de son logement et générer ainsi des ventes additionnelles. Ainsi, les actions

basiques ou les étapes anodines du parcours pourraient relever d'interactions avec les outils digitaux. Les étapes clés ou les actions complexes, cognitivement ou émotionnellement, seraient dévolues au personnel en contact. La ligne défendue dans cette recherche n'est donc pas de limiter les interactions avec le personnel en contact dans l'absolu, mais seulement celles qui créent peu de valeur pour l'entreprise et le client. L'entreprise pourrait alors développer les points de contact à plus haute valeur ajoutée. Dans ce sens, il faut donc que le personnel soit recruté et formé afin de mieux répondre à cette réorientation de son rôle. Enfin, nous conseillons aux entreprises demandant une forte coproduction du client d'intégrer au script de formation des messages d'encouragements, au-delà d'explications pratiques. Outre la compréhension du processus de service, le client a besoin d'être rassuré et d'anticiper une expérience positive. Ces quelques mots supplémentaires ne prennent que quelques secondes à énoncer et ont un réel effet.

### **Limites et voies futures de recherches**

Cet article présente plusieurs limites liées au terrain, à la simplicité du modèle (relations directes entre formation et variables dépendantes) et aux caractéristiques de la formation, qui pourraient conduire à de futures recherches.

Concernant le terrain, si l'entreprise Ikéa constitue un contexte pertinent pour étudier la coproduction du client, ce choix peut influencer les résultats obtenus de plusieurs manières. La stratégie d'Ikéa consiste à déléguer un grand nombre de tâches aux clients (livraison, montage des meubles...). Ces derniers sont a priori plus réceptifs à l'idée de participer. Leurs attentes préalables quant à la qualité des services proposés peuvent être moins élevées que pour d'autres prestataires de service. Ainsi, la formation par employé, contraire à la culture « Ikéa », semble avoir positivement surpris certains clients. Ils ont pu se sentir privilégiés par rapport aux autres. Cet effet confondu, mis en lumière par l'étude qualitative ex-post, nécessiterait d'être approfondi. Il pourrait aussi expliquer en partie les résultats du moyen sur la satisfaction. Ensuite, le terrain d'Ikéa a aussi une influence sur le choix de la mesure de la productivité du personnel en contact. Cette dernière est le reflet d'un système fondé sur l'autonomie client. Si ce système est largement répandu (grande distribution, restauration rapide l'hôtellerie économique), il n'est cependant pas le seul à exister. Parfois, la personnalisation, l'attention totale au client ou une offre clé en main constituent la source de valeur primordiale (hôtels de luxe, service de conciergerie haut de gamme, etc.). La formation du client n'a alors plus du tout vocation à le rendre autonome. Elle consiste au contraire à lui

apprendre à « se laisser faire » et non à faire, à oser et savoir demander. Ce « cocooning » du client offre alors des opportunités pour créer des ventes additionnelles. Le personnel en contact n'a donc plus à générer le maximum de chiffre d'affaires en un minimum de temps. Il doit cerner le mieux possible les attentes des clients pour leur proposer les solutions les plus adaptées et rémunératrices pour l'entreprise. Dans ces contextes, la mesure de la productivité serait donc à repenser pour refléter ce système de création de valeur. Pour ces raisons, il serait souhaitable de répliquer l'étude sur d'autres terrains afin d'accroître la validité externe des résultats.

Ensuite, cette recherche propose un modèle assez simple dans lequel la formation et ses caractéristiques (moyen et contenu) ont une influence directe sur la productivité du personnel et la satisfaction du client. Ce modèle pourrait être complété en intégrant des variables médiatrices, modératrices et d'autres variables dépendantes. Concernant les variables médiatrices, il serait intéressant d'introduire les mécanismes psychologiques qui sous-tendent les relations entre la formation et les variables dépendantes. La formation influence probablement la clarté du rôle, la motivation, le risque perçu, les émotions, que nous ne pouvons pas étudier en situation réelle. Ces variables médiatrices joueraient à leur tour sur la productivité du personnel et la satisfaction du client. Certains effets pourraient être ainsi mieux expliqués. Par exemple, cette recherche postule que la formation diminue le niveau de sollicitation du client en le rendant plus autonome. Paradoxalement, il se peut aussi que le client formé ressente des émotions négatives (honte, gêne) à l'idée de demander de l'aide. Cet effet peut être d'autant plus fort que le client a reçu un contenu de formation cognitif et affectif. Il serait donc intéressant de tester des modèles incorporant ces variables médiatrices dans des protocoles expérimentaux en laboratoire. De même, les relations entre formation et résultats de la coproduction peuvent être modérées par le profil des clients et la nouveauté du processus de service. Dans cette recherche, de nombreuses variables de profil (âge, orientation de la visite, expertise...) ont été mesurées et aucune ne modère ces relations suivant la procédure d'Hayes (2013). Toutefois, d'autres variables non incorporées au protocole de recherche, comme le type de bénéfices recherchés par le client, fonctionnels ou relationnels (Bendapudi et Berry, 1997 ; Gwinner et al., 1998), la familiarité et la sociabilité du client vis à vis de la technologie, ou sa capacité à participer (handicaps, illétrisme, etc.) pourraient modérer cette relation. Un effet modérateur significatif pourrait conduire à de nombreuses implications managériales. De même, nous étudions ici l'influence de la formation sur un service existant. Le degré de nouveauté du processus de service serait une variable modératrice intéressante. Elle donnerait lieu à un grand nombre de questions de recherche.

L'influence d'une formation par employé est-elle plus importante sur la productivité qu'une formation digitale quand le service est nouveau, puis non significative par la suite quand arrive une « banalisation » du processus ? A quel moment arrêter la formation ? La formation du client pourrait alors apparaître comme un facteur important du succès de ces innovations mais dont les caractéristiques seraient être modulées dans le temps. Enfin, les variables dépendantes de notre modèle sont limitées et pourraient être complétées. L'impact de la formation sur l'input (temps passé avec le personnel) et l'output (montant d'achat) de la productivité pourraient être analysés de façon différenciée. D'autres variables comme la confiance, l'engagement, la satisfaction des employés, la productivité des clients ou encore des données purement financières pourraient également être influencées par la formation. Leur étude serait complémentaire.

Pour finir, il serait pertinent de compléter ces résultats en s'intéressant à d'autres caractéristiques de la formation (le moment, le contexte, la durée et la qualité) et en approfondissant l'analyse des contenus et moyens de formation. Dans cette étude, le contexte, le moment, la qualité et de la durée de la formation sont identiques pour tous les clients. Ces derniers sont formés pendant 3 minutes à l'entrée du magasin. Pourtant, il est possible d'envisager différents contextes (chez soi, au travail, en magasin), différents moments (avant de venir en magasin, à l'entrée du magasin, pendant la visite), différentes qualités (mauvaise ou bonne) et différentes durées (courte ou longue). Ces caractéristiques pourraient avoir un effet sur l'apprentissage du client. Vaut-il mieux proposer une formation à tous à l'entrée du point de vente ou bien réagir à la demande pendant la visite, notamment quand le temps de visite est long ou que le client est dans une logique utilitaire ? Un client apprend-il mieux chez lui ou en magasin ? Que se passe-t-il quand la formation est mal conçue ? Quelle est l'influence d'une formation longue (10 minutes) par rapport à une formation courte (3 minutes) ? Autant de questions pouvant constituer des voies de recherche futures intéressantes. Concernant le contenu et le moyen de formations, il faudrait d'abord approfondir les relations qui peuvent exister entre ces deux variables. Dans cette recherche, elles ont été considérées de façon indépendante. Des précautions ont été prises pour vérifier l'absence de lien (manipulation checks) et aucun effet d'interaction n'est significatif. Il est tout de même légitime de se demander si un moyen humain, par nature, n'introduit pas des éléments affectifs dans le contenu. Ensuite, les autres clients ont été écartés de l'étude car ils ne sont pas totalement contrôlables par l'entreprise. Le prestataire peut néanmoins créer un environnement favorable pour qu'ils constituent une source d'apprentissage. Ainsi des firmes comme Ubisoft fournissent des espaces virtuels pour les « superfans » de certains jeux afin

qu'ils guident les joueurs néophytes. Il serait donc intéressant d'étudier ces phénomènes. Enfin, le moyen digital est limité à la diffusion d'un film expliquant le script. La diversité des outils digitaux disponibles (application, site, avatars, murs digitaux, robots) et les outils digitaux mis à disposition des employés laissent présager d'autres solutions avec des degrés d'interactivité variables, notamment des solutions hybrides, mi-digitales, mi-humaines. Demain, une formation diffusée par un robot aura-t-elle une influence différente d'une formation par ipad ou humaine ?

## Bibliographie

- Adelman MB et Ahuvia AC (1995) Social Support in the Service Sector The Antecedents, Processes, and Outcomes Social Support in an Introductory Service. *Journal of Business Research* 32: 273–282.
- Albrecht TL et Adelman MB (1987) *Communicating social support*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Anderson EW, Fornell C et Rust RT (1997) Customer Satisfaction, Productivity and Profitability : Differences Between Goods and Services. *Marketing Science* 16(2): 129–145.
- Arnold MJ, Reynolds KE, Ponder N et Lueg JE (2005) Customer delight in a retail context: Investigating delightful and terrible shopping experiences. *Journal of Business Research* 58(8): 1132–1145.
- Ashcraft MH (2002) *Cognition*. Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Auh S, Bell SJ, McLeod CS et Shih E (2007) Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing* 83(3): 359–370.
- Babin BJ, Darden WR et Griffin M (1994) Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research* 20(4): 644–656.
- Bandura A (1971) *Social Learning Theory*. New York: General Learning Presse.
- Bandura A (1997) *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bateson JEG (1985) Self service consumer an exploratory study. *Journal of Retailing* 61(3): 49–76.
- Bateson JEG (2002) Are your customers good enough for your service business ? *Academy of Management Executive* 16(4): 110–120.
- Bendapudi N et Berry LL (1997) Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing* 73(1): 15–37.
- 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.
- Ben Mimoun MS, Poncin I et Garnier M (2017) Animated conversational agents and e-consumer productivity : The roles of agents and individual characteristics. *Information & Management* 54: 545-559.
- Bitner MJ (1992) Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and

Employees. *Journal of Marketing* 56(2): 57–71.

Bitner MJ, Booms BH et Tetreault MS (1990) The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 54(1): 71.

Bitner MJ, Brown SW et Meuter ML (2000) Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 138–149.

Bitner MJ, Faranda WT, Hubbert AR et Zeithaml VA (1997) Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management* 8(3): 193-205.

Bitner MJ, Ostrom AL et Meuter ML (2002) Implementing successful self-service technologies. *Academy of Management Executive* 16(4): 96–108.

Burton D (2002) Consumer education and service quality: conceptual issues and practical implications. *Journal of Services Marketing* 16(2): 125–142.

Chan KW, Kin C, Yim B et Lam SSK (2010) Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial. *Journal of Marketing* 74(3): 48–64.

Chase RB et Dasu S (2008) Psychology of the Experience: The Missing Link in Service Science. In: Hefley B et Murphy W (eds) *Service Science, Management and Engineering Education for the 21st Century. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*. Boston: Springer, 35-40.

Dabholkar PA (1996) Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality. *International Journal of Research in Marketing* 13(1): 29–51.

Dellande S, Gilly MC et Graham JL (2004) Gaining Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services. *Journal of Marketing* 68(3): 78-91.

Dong B, Sivakumar K, Evans KR et Zou S (2014) Effect of Customer Participation on Service Outcomes: The Moderating Role of Participation Readiness. *Journal of Service Research* 18(2): 160–176.

Durkheim E (1922/1968) *Education et sociologie*. Paris: les Presses Universitaires de France.

Eiglier P et Langeard E (1987) *Servuction, le marketing des services*. Paris : McGraw Hil.

Eiglier P, Barraux J, Camelis C, Dano F, Goudarzi K, Guerin A et Llosa S (2010) *La Logique Services - Marketing et Stratégies*. Paris: Economica.

- El-Adly MI et Eid R (2016) An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE malls context. *Journal of Retailing and Consumer Services* 31: 217-227.
- Evans KR, Stan S et Murray L (2008) The customer socialization paradox: the mixed effects of communicating customer role expectations. *Journal of Services Marketing* 22(3): 213-223.
- Goodwin C (1988) "I Can Do It Myself." Training the Service Consumer To Contribute To Service Productivity. *Journal of Services Marketing* 2(4): 71-78.
- Goudarzi K et Eiglier P (2006) La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service: concept et dimensions. *Recherche et Applications En Marketing* 21(3):,65-90.
- Grönroos C et Ojasalo K (2004) Service productivity Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research* 57(3): 414-423.
- Grönroos C et Voima P (2012) Critical service logic: making sense of value creation and co creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2): 133-150.
- Groth M (2005) Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries. *Journal of Management* 31(1): 7-27
- Guo L, Arnould EJ, Gruen TW et Tang C (2013) Socializing to Co-Produce: Pathways to Consumers' Financial Well-Being. *Journal of Service Research* 16(4): 549-563.
- Gwinner KP, Gremler DD et Bitner MJ (1998) Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26(2): 101-114.
- Hayes AF (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Hibbert S, Winklhofer H et Temerak MS (2012) Customers as Resource Integrators: Toward a Model of Customer Learning. *Journal of Service Research* 15(3): 247-261.
- Hooper D, Coughlan J et Mullen MR (2013) The servicescape as an antecedent to service quality and behavioral intentions. *Journal of Services Marketing* 27(4): 271-279.
- Houliet C (2010) When non-store meets in-store: mobile communications technology, servicescapes, and the production of servicespace. *Journal of Customer Behaviour* 9(2): 201-220.
- Howardson GN et Behrend TS (2015) The relative importance of specific self-efficacy

sources in pretraining self-efficacy beliefs. *International Journal of Training and Development* 19(4): 233–252.

Hsieh AT, Yen CH et Chin KC (2004) Participative customers as partial employees and service provider workload. *International Journal of Service Industry Management* 15(2): 187–199.

Johnson D et Grayson K (2005) Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research* 58(4): 500–507.

Johnson MD et Selnes F (2004) Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing* 68(2): 1–17.

Keeling K, Keeling D et McGoldrick P (2013) Relationships in a digital age. *Journal of Business Research*, 66: 847-855

Keh HT, Ren R, Hill SR et Li X (2013) The beautiful, The Cheerful, and the Helpful : The effects of Service Employee attributes on Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing* 30(3): 211–226.

Kelley SW, Donnelly Jr JH et Skinner SJ (1990) Customer Participation in Service Production and Delivery. *Journal of Retailing* 66(3): 315–335.

Kraiger K, Ford JK et Salas E (1993) Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology* 78(2): 311–328.

Larsson R et Bowen DE (1989) Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *The Academy of Management Review* 14(2): 213–233.

Larivière B, Bowen DE , Andreassen TW, Kunz W, Sirianni NJ, Voss C, Wunderlich, NV 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.

Leclercq T, Hammedi W et Poncin I (2016) Dix ans de co-creation de valeur : une revue intégrative. *Recherche et Applications en Marketing* 31(3): 29-66.

Lichtlé M-C et Plichon V (2005) La diversité des émotions ressenties dans un point de vente. *Décisions Marketing* 39: 33–42.

Lichtlé M-C et Plichon V (2014) Les émotions ressenties dans le point de vente: Proposition d’une échelle de mesure. *Recherche et Applications En Marketing* 29(1): 3–26.

Liu SS, Chen J, Melara RD et Massara F (2010) Consumers’ Product- Locating Behavior:

Exploring the Application of Signal Detection Theory. *Psychology & Marketing* 30(6): 461–469.

Llosa S (1997) L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle « tétraclasse ». *Décisions Marketing* 10: 81-88.

Lovelock CH et Young RF (1979) Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review* 57: 168–179.

Meuter ML (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies. *Journal of Business Research* 56(11): 899–906.

Meuter ML, Bitner MJ, Ostrom AL et Brown SW (2005) Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service. *Journal of Marketing* 69(2): 61–83.

Mills PK, Chase RB et Margulies N (1983) Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review* 8(2): 301–310.

Mills PK et Morris JH (1986) Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *The Academy of Management Review* 11(4): 726-735.

Morgan RM et Hunt SD (1994) The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20-38.

Murdock BB (1962) The serial position effect of free recall, *Journal of Experimental Psychology* 64: 482-488.

Ngobo PV (1998) Les standards de comparaison et la gestion de la satisfaction de clients. *Décisions marketing* 13: 57-66.

Nicod L et Llosa S (2016) Raisons et sentiments, ou les émotions comme en antécédent de la participation client en services. *Congrès de l'Association Française du Marketing*, Lyon, 18-20 mai.

Oliver RL (1980) A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17(4): 460-469.

Oliver RL (1999) Whence Consumer Loyalty ? *Journal of Marketing* 63(Special Issue): 33–44.

Oliver RL et Bearden WO (1983) , "The Role of Involvement in Satisfaction Processes". In Bagozzi RP et Tybout AM (éds) *Advances in Consumer Research Volume 10*. Ann Arbor: Association for Consumer Research, 250-255.

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.

Palmatier RW, Jarvis CB, Bechkoff JR et Kardes FR (2009) The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 73(5): 1-18.

Parasuraman A, Zeithaml, VA et Malhotra A (2005) E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research* 7(3): 213–233.

Pavlov IP (1927/1960) *Conditioned Reflex*. New York : Dover Publications.

Payne AF, Storbacka K et Frow P (2007) Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 83–96.

Piaget J (1952) *The origins of intelligence in children*. New York: International Universities Press.

Plichon V (1999) *Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution*. Thèse de doctorat ès sciences de gestion: Université de Bourgogne.

Rafaeli A, Altman D, Gremler DD, Huang MH, Grewal D, Iyer B, Parasuraman A et De Ruyter K (2017) The Future of Frontline Research. *Journal of Service Research* 20(1): 91–99.

Reinders MJ, Dabholkar PA et Frambach RT (2008) Consequences of Forcing Consumers to Use Technology-Based Self-Service. *Journal of Service Research* 11(2): 107-123.

Retana GF, Forman C et Wu DJ (2015) Proactive Customer Education, Customer Retention, and Demand for Technology Support: Evidence from a Field Experiment. *Manufacturing & Service Operations Management*, 18(1): 1-30.

Rosenbaum MS et Massiah CA (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.

Schunk DH (2012) *Learning Theories: An Educational Perspective*. Boston: Pearson Education.

Shostack GL (1977) Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing* 41(2): 73-80.

Shostack GL (1984) Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 84115: 133-139.

Skinner BF (1969) *Contingencies of Reinforcement: A theoretical analysis*. New York : Appleton Century Crofts.

Solomon MR, Surprenant C, Czepiel JJA et Gutman EG (1985) A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing* 49(1): 99–111.

Titus PA et Everett PB (1996), Consumer Wayfinding Tasks, Strategies, and Errors: An Exploratory Field Study. *Psychology & Marketing* 13(3): 265–290.

Turley L et Milliman RE (2000) Atmospheric Effects on Shopping Behavior. *Journal of Business Research* 49(2): 193–211.

Vanhamme J (2001). L'influence de la surprise sur la satisfaction des consommateurs—étude exploratoire par journal de bord, *Recherche et Applications en Marketing* 16(2): 1-31.

Vanhamme J (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing* 17(2): 55-85.

Vargo SL et Lusch RF (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68(1): 1-17.

Vargo SL et Lusch RF (2007) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1): 1–10.

Verhoef PC, Antonides G et Hoog AN (2004) Service encounters as a sequence of events: the importance of peak experiences. *Journal of Service Research* 7(1): 53-64.

Vo Thi NT et Llosa S (2015) Dynamique de satisfaction et intention de renouvellement d'expériences hédoniques. *Management et Avenir* 80: 155-174.

Vygotsky LS (1934/1962) *Thought and language*. New York: Wiley.

Ward S (1974) Consumer socialization. *Journal of Consumer Research* 1(2): 1-14.

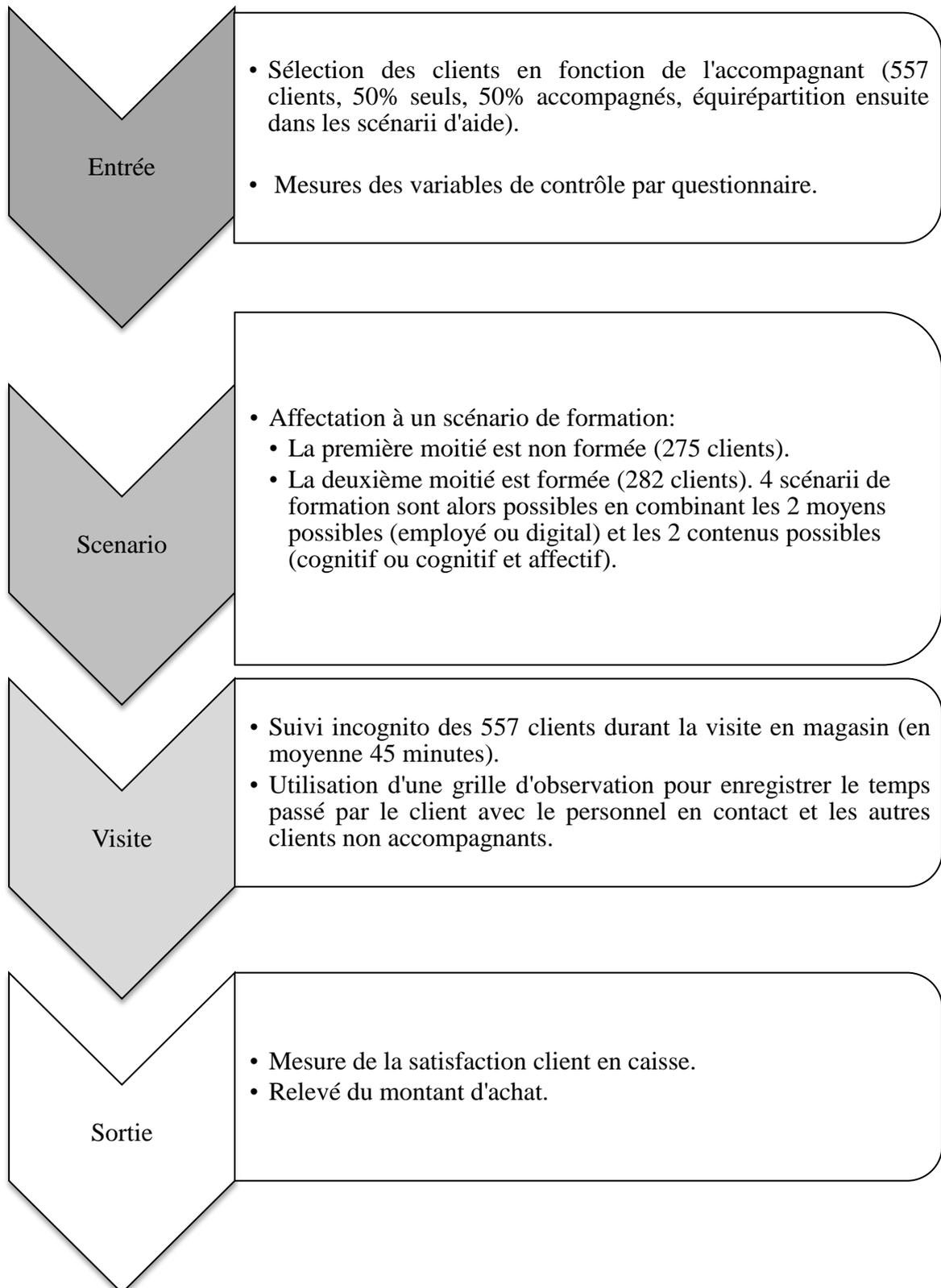
Westbrook RA et Oliver RL (1991) The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of consumer research* 18(1): 84-91.

Yi Y et Gong T (2013) Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research* 66(9): 1279–1284.

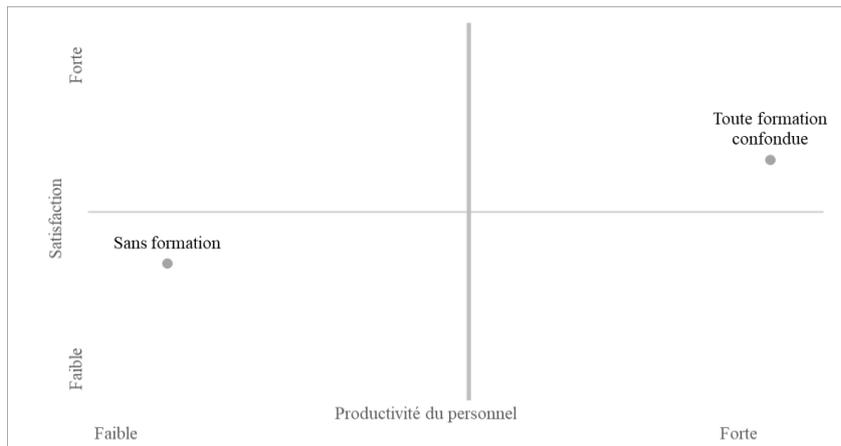
Yim KCB, Chan KW et Lam SSK (2012) Do Customers and Employees Enjoy Service Participation ? Synergistic Effects of Self and Other-Efficacy. *Journal of Marketing* 76(6): 121–140.

Zhao X, Mattila AS et Tao LS (2008) The role of post-training self-efficacy in customers' use of self service technologies. *International Journal of Service Industry Management* 19(4): 492–505.

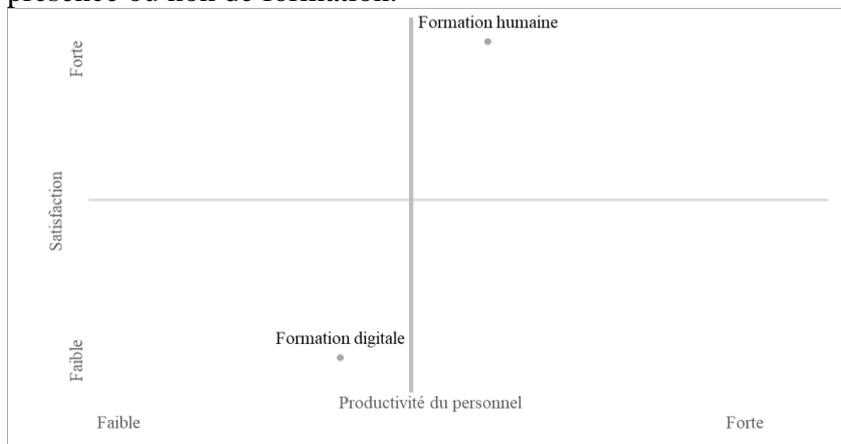
Figure 1 : Synthèse du protocole de l'étude affectation d'un scénario



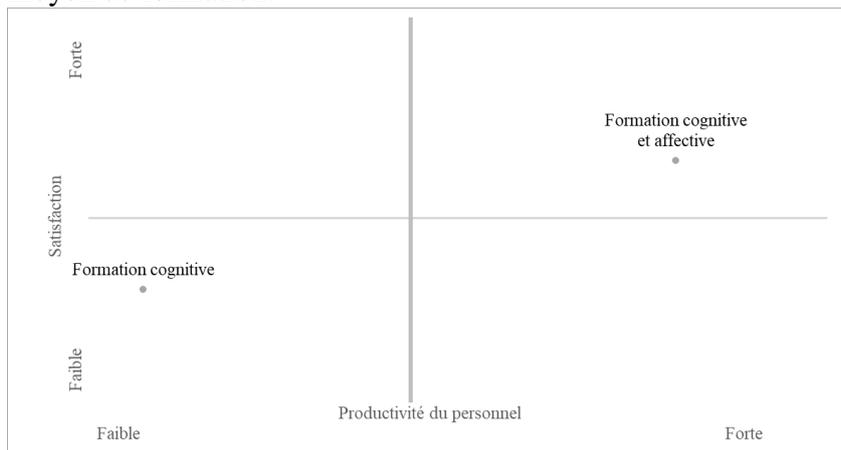
**Figure 2 : Synthèse graphique des résultats <sup>4</sup>**



Comparaison des moyennes de productivité du personnel et satisfaction client suivant la présence ou non de formation.



Comparaison des moyennes de productivité du personnel et satisfaction client suivant le moyen de formation.



Comparaison des moyennes de productivité du personnel et satisfaction client suivant le contenu de formation.

<sup>4</sup> Les axes correspondent aux moyennes de productivité de personnel et de satisfaction client de l'échantillon étudié

**Tableau 1 : L'imbrication des concepts d'apprentissage, socialisation, éducation et formation.**

**L'apprentissage** est un changement durable dans un comportement ou dans la capacité de se comporter d'une certaine façon, qui résulte de la pratique ou d'autres formes d'expérience (Schunk, 2012).

L'apprentissage peut se faire par divers processus. En management, un des processus les plus utilisés est :

**La socialisation :** C'est un processus d'apprentissage par lequel un individu s'adapte aux valeurs, normes et comportements d'une organisation et les apprécie (Schein, 1968). Ce processus peut se dérouler de façon tacite et informelle ou bien être organisé. Dans ce dernier cas, il s'agit d'une stratégie délibérée de l'organisation qui vise à socialiser ses membres et les auteurs la nomment :

**L'éducation :** C'est une forme de socialisation méthodique et explicite dont le but est de transférer des codes et des valeurs (Durkheim, 1922). Ce processus à long terme et très englobant (Burton, 2002) repose en partie sur :

**La formation :** Elle consiste en des activités directement liées à l'acquisition de savoirs, compétences et attitudes ciblées pour une application immédiate ou à court terme. (Kraiger, 2003 ; Zhao et al., 2008) :

**Tableau 2 : Questions de recherche, design expérimental et variables contrôlées**

Questions de recherches	Hypothèses	Variables indépendantes	Variables dépendantes	Variables de contrôle
			Similaires pour toutes les questions de recherche et analyses	
La formation du client permet-elle d'améliorer simultanément la productivité du personnel et la satisfaction du client, ou a minima l'un sans diminuer l'autre ?	H1 : La formation du client influence positivement la productivité du personnel en contact.  H2 : La formation du client influence positivement sa satisfaction.	<b>Présence vs absence de formation</b>	- <b>Productivité du personnel</b> (Mesure objective recoltée par observation) : Montant d'achat/ temps passé avec le personnel	<b>Variables contrôlant une formation potentielle par les autres clients :</b> - présence d'un accompagnant (manipulé, autant de clients seuls et accompagnés dans chaque condition) - Mesure objective du temps passé en interaction avec des clients non accompagnants.
S'il existe un intérêt à former le client :				<b>Variables sociodémographiques :</b> âge du client et de l'accompagnant, genre du client et de l'accompagnant.
Quel contenu de formation améliore le plus la satisfaction et la productivité ?	H3 (a,b) : Un contenu de formation cognitif et affectif permet d'atteindre un niveau de productivité du personnel en contact (a) et de satisfaction du client (b) plus élevé qu'un contenu uniquement cognitif.	<b>Contenu cognitif vs contenu cognitif et affectif</b>	- <b>Satisfaction du client</b> (Mesure perçue, recoltée via un questionnaire) : Echelle de 3 items extraits de Oliver (1980), Oliver et Bearden (1983) et Westbrook (1980)	<b>Variables liées à la motivation de la visite :</b> motivation utilitaire et hédoniste de la visite (échelle de Babin et al, 1994), budget de dépenses prévu et type de produits recherchés lors de cette visite.
Quel moyen de formation améliore le plus la satisfaction et la productivité ?	H4(a,b) : Une formation par un employé permet d'atteindre un niveau de productivité du personnel en contact (a) et de satisfaction du client(b) plus élevé qu'une formation par support digital.	<b>Moyen humain vs moyen digital</b>		<b>Variables liées aux conditions de la visite :</b> pression temporelle et affluence du magasin (mesure objective : le nombre d'entrées dans le magasin).  <b>Variables liées à la connaissance du magasin :</b> fréquence de visite et expertise (échelle).

**Tableau 3 : Répartition de l'échantillon en fonction de la formation et de la présence ou non d'un accompagnant**

		Présence d'un accompagnant		Total
		Oui	Non	
Formation	Oui	139	143	282
	Non	141	134	275
Total		280	277	557

**Tableau 4 : Répartition de l'échantillon en fonction du contenu et du moyen de formation**

		Contenu		Total
		Cognitif + affectif	Cognitif	
Moyen	Humain	68	72	140
	Digital	73	69	142
Total		141	141	282

**Tableau 5 : L'influence de la formation sur la productivité du personnel en contact et la satisfaction du client**

Source	Productivité du personnel en contact					Satisfaction				
	<i>Somme des carrés de type III</i>	<i>ddl</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Somme des carrés de type III</i>	<i>ddl</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Modèle corrigé	473,884	5	94,777	6,269	0	31,957 <sup>a</sup>	7	4,565	4,767	0
Ordonnée à l'origine	11773,795	1	11773,795	778,792	0	4,379	1	4,379	4,573	0,033
Orientation hédoniste	82,66	1	82,66	5,468	0,02	7,798	1	7,798	8,142	0,005
Orientation utilitaire	64,838	1	64,838	4,289	0,039	9,891	1	9,891	10,328	0,001
Fréquence de visite	<u>NS</u> <sup>5</sup>	NS	NS	NS	NS	4,129	1	4,129	4,311	0,038
Expertise	<u>NS</u>	NS	NS	NS	NS	4,182	1	4,182	4,367	0,037
<b>Formation</b>	<b>117,932</b>	<b>1</b>	<b>117,932</b>	<b>7,801</b>	<b>0,005</b>	<b>0,033</b>	<b>1</b>	<b>0,033</b>	<b>0,034</b>	<b>0,853</b>
Accompagnant	226,22	1	226,22	14,964	0	1,199	1	1,199	1,251	0,264
Formation* Accompagnant	7,212	1	7,212	0,477	0,49	0,007	1	0,007	0,007	0,933
Erreur	8284,673	548	15,118			467,359	488	0,958		
Total	20607,723	554				499,505	496			
Total corrigé	8758,557	553				499,315	495			

<sup>5</sup> NS signifie que la covariable n'a pas de lien significatif avec la variable dépendante lors de la vérification des conditions d'application, elle n'est donc pas intégrée à l'ANCOVA.

**Tableau 6 : L'influence du contenu et du moyen de formation sur la productivité du personnel en contact et la satisfaction du client**

Source	Productivité du personnel en contact					Satisfaction				
	<i>Somme des carrés de type III</i>	<i>ddl</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	<i>Somme des carrés de type III</i>	<i>ddl</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Modèle corrigé	116,935	5	23,387	2,379	0,039	30,419 <sup>a</sup>	7	4,346	5,366	,000
Ordonnée à l'origine	5545,785	1	5545,785	564,197	0	3,061	1	3,061	3,780	,053
Orientation hédoniste	45,482	1	45,482	4,627	0,032	8,489	1	8,489	10,483	,001
Orientation utilitaire	5,823	1	5,823	0,592	0,442	11,032	1	11,032	13,623	,000
Fréquence de visite	NS	NS	NS	NS	NS	3,493	1	3,493	4,313	,039
Expertise	NS	NS	NS	NS	NS	,567	1	,567	,701	,403
<b>Moyen</b>	<b>3,261</b>	<b>1</b>	<b>3,261</b>	<b>0,332</b>	<b>0,565</b>	<b>3,316</b>	<b>1</b>	<b>3,316</b>	<b>4,094</b>	<b>,044</b>
<b>Contenu</b>	<b>48,406</b>	<b>1</b>	<b>48,406</b>	<b>4,925</b>	<b>0,027</b>	<b>,747</b>	<b>1</b>	<b>,747</b>	<b>,922</b>	<b>,338</b>
Moyen* Contenu	1,014	1	1,014	0,103	0,748	,375	1	,375	,463	,497
Erreur	2624,48	267	9,83			211,352	261	,810		
Total	8228,292	273				241,812	269			
Total corrigé	2741,415	272				241,771	268			

Annexe 1 : le script de formation.

En noir : formation uniquement cognitive **En gras souligné : Éléments en plus pour l'affectif**

Bonjour, bienvenu dans notre magasin IKEA !

Je vais prendre 2-3 minutes pour vous présenter le magasin afin que vous passiez le meilleur moment possible chez nous. **Nous souhaitons mettre ce système en place pour vous faciliter la vie, vous allez voir une visite IKEA, rien de plus facile.**

Le magasin IKEA La Valentine s'organise sur 2 étages. **C'est très simple de s'y repérer et vous allez vraiment passer un bon moment.**

Quand vous aurez monté les escaliers, vous prenez sur votre gauche et vous pourrez profiter de la zone d'exposition du magasin. Vous pourrez vous promener dans diverses ambiances et y puiser de l'inspiration pour vos futurs projets (chambre, cuisine, bureau, salle à manger...). **Si vous avez besoin d'information, les employés seront à votre disposition ne vous inquiétez pas.** A la fin de ce parcours, si vous avez un petit creux, le coffee bar et le restaurant vous attendent. Aucun chariot dans cette zone, c'est une ballade dans vos envies ! **Vous verrez ça va être un bon moment!** Si jamais vous avez vraiment besoin de transporter des produits, des sacs jaunes seront à votre disposition. Au rez-de-chaussée, vous retrouverez tous les accessoires pour décorer et équiper votre maison (Déco, vaisselle, rideaux, tableaux, luminaires...). Des chariots seront à votre disposition dès que vous aurez descendu les escaliers sur votre droite. **Vous trouverez facilement, vous verrez!** A la fin de votre parcours, avant les caisses, vous trouverez la zone enlèvement marchandises et libre-service où vous pourrez récupérer vos achats. On en reparle après, **mais c'est très simple.**

Si vous voulez gagner du temps, IKEA met à votre disposition des raccourcis. **Pratiques et faciles, vous allez vite trouver ce que vous cherchez !**

Chez IKEA, nous vous faisons faire des économies, nos meubles sont moins chers grâce à vous. Pendant la visite, nous allons vous demander de participer. **Rassurez-vous rien de bien compliqué !**

Quand un meuble vous intéresse, regardez bien son étiquette. **C'est très facile.** Si elle est jaune, adressez-vous à un vendeur. Il vous aidera. Vous ne prendrez pas vous-même le produit dans un rayon, il faudra vous adresser à un membre de l'équipe IKEA auprès de l'enlèvement marchandises juste avant les caisses. Il vous préparera rapidement votre commande. **Un jeu d'enfant !** Si elle est rouge, notez les références (allée, place) grâce à un crayon et une liste. Vous pourrez alors utiliser cette référence pour retrouver votre produit dans la zone libre-service à la fin du parcours. **Rien de plus simple !** Juste avant la zone libre-service, vous aurez des chariots adaptés pour déposer vous-mêmes vos colis dessus.

**Tout a été conçu pour rendre votre expérience la plus simple, agréable et efficace possible.**

Nous vous souhaitons la visite la plus njut possible !  
IKEA

## Annexe 2 : Manipulations checks

Afin de tester que la différence entre formation cognitive et formation cognitive + affective est perceptible par le client, nous avons procédé à un test sur 63 individus affectés aléatoirement dans 2 groupes. Le groupe 1, composé de 33 personnes, a été exposé au contenu uniquement cognitif, la moitié donnée par un employé, l'autre moitié par ipad. Le groupe 2, composé de 30 personnes, au contenu cognitif + affectif, la moitié donnée par un employé, l'autre moitié par ipad . Suite à cette formation, il leur a été posé un questionnaire contenant 6 assertions, 3 portant sur les aspects cognitifs (C1, C2,C3), trois sur le caractère affectif (A1, A2,A3).

Questions	Libellés
Cognitive 1	La formation m'explique comment est organisé IKEA
Cognitive 2	Elle m'explique le processus (les étiquettes jaunes et rouges par exemple)
Cognitive 3	Elle m'explique mon rôle durant la visite
Affective 1	Elle me rassure sur la facilité de se repérer chez IKEA.
Affective 2	Elle m'encourage.
Affective 3	Elle me rassure sur la simplicité du processus.

Nous avons ensuite demandé le degré d'accord sur une échelle de likert de 1 à 5. Nous procédons ensuite à des tests de moyennes entre les 2 groupes sur chaque item.

Groupe	Dimension cognitive	Dimension affective
Film 1	4,66	<i>1,36</i>
Film 2	4,38	<b>4,48</b>
TOTAL	4,52	2,85

En gras les écarts à la moyenne significatifs par valeur supérieure et en italique les écarts significatifs par valeur inférieure à 1% de marge d'erreur. Ainsi le film 1 a été perçu uniquement de façon cognitive, les notes sur l'affectif étant significativement plus basses. Le film 2 a été perçu comme cognitif et affectif (les notes sur l'affectif étant significativement plus élevées).

Annexe 3 : La grille d'observations

Étudiant :

Grille d'observations

Date :

Identifiant répondant :

Heure de début de visite :

Heure de fin de visite :

En haut de l'escalier, le client prend :

- A gauche
- A droite
- En bas

	Répondant	Accompagnant 1	Accompagnant 2	Accompagnant 3
Genre	Homme	Homme	Homme	Homme
	Femme	Femme	Femme	Femme

Rayon	Temps passé avec le personnel (en minutes)	Temps passé en interaction avec d'autres clients (en minutes)

Annexe 4 : Validation des échelles par méthode test et retest et items associés (Méthode d'ajustement par maximum de vraisemblance)

	Fiabilité		Loadings			Validité convergente	
	EFA	CFA	Variables manifestes	EFA	CFA	EFA	CFA
Expertise	$\alpha=0,781$ $\rho=0,843$	$\alpha=0,838$ $\rho=0,843$	Ex1 Ex2 Ex3	0,721 0,900 0,774	0,721 0,900 0,774	0,643	0,643
Orientation de la visite : utilitaire	$\alpha=0,854^6$ $\rho=0,862$	$\alpha=0,843$ $\rho=0,840$	U1 U2	0,951 0,784	0,862 0,839	0,760	0,672
Orientation de la visite : hédoniste	$\alpha=0,918$ $\rho=0,920$	$\alpha=0,901$ $\rho=0,905$	H1 H2 H3 H4	0,911 0,765 0,931 0,829	0,910 0,744 0,933 0,755	0,742	0,706
Satisfaction vis-à-vis de l'expérience	$\alpha=0,747$ $\rho=0,778$	$\alpha=0,762$ $\rho=0,787$	Sat1 Sat2 Sat3	0,617 0,540 1,000	0,665 0,617 0,927	0,557	0,561

Variables	Variables manifestes	Items (sur une échelle de Likert de 1, pas du tout d'accord, à 7, tout à fait d'accord)
Expertise	Ex1 Ex2 Ex3	Je découvre IKEA (item renversé) Je connais tout sur IKEA Je suis un expert d'IKEA
Orientation de la visite : utilitaire	U1 U2	Je serai très déçu si je ne trouve pas le produit pour lequel je suis venu. Si je sors d'IKEA en devant aller dans un autre magasin pour trouver le produit que je recherche, je serai très déçu.
Orientation de la visite : hédoniste	H1 H2 H3 H4	Je ne viens pas en magasin parce que je dois acheter un produit mais parce que j'ai envie de flâner. L'objectif de cette visite est de m'échapper de mon quotidien et non forcément d'acquérir un produit. Je viens en magasin pour le plaisir de me promener et non pour un achat précis. Je viens pour me promener
Satisfaction vis-à-vis de l'expérience	Sat1 Sat2 Sat3	Quelle est votre satisfaction ? De 1 très insatisfait à 7 très satisfait. Par rapport à ce que vous attendiez, comment évaluez-vous votre visite ? De 1 Bien pire que ce que j'attendais à 7 Bien mieux que ce que j'attendais. Quel est votre ressenti ? De 1 Très déçu/énervé à 7 Très enchanté

<sup>6</sup> Le calcul d'un alpha de conrbach sur 2 items constitue une limite sur cette variable de contrôle.

	<i>CFA</i>				
	<i>RMSEA</i>	<i>PClose</i>	<i>SRMR</i>	<i>CFI</i>	<i>TLI</i>
<i>Critères</i>	<0,08	>0,05	<0,08	>0,9	>0,95
<i>Expertise</i>	0,083	0,088	0,014	0,980	0,974
<i>Orientation de la visite</i>	0,068	0,220	0,0256	0,991	0,984
<i>Satisfaction</i>	0,076	0,111	0,0179	0,978	0,980

## Annexe 5 : Tableau des corrélations

## Corrélations

		Utilitaire 1	Utilitaire 2	Hédoniste 1	Hédoniste 2	Hédoniste 3	Hédoniste 4	Expertise 1	Expertise 2	Expertise 3	Satisfaction 1	Satisfaction 2	Satisfaction 3	Productivité
Utilitaire 1	Corrélation de Pearson	1	,707**	-,207**	-,163**	-,222**	,270**	-0,063	0,07	,148**	,089*	0,053	,090*	,112**
	Sig.		0	0	0	0	0	0,153	0,111	0,001	0,039	0,218	0,036	0,009
Utilitaire 2	Corrélation de Pearson	,707**	1	-,205**	-,131**	-,214**	,243**	-0,036	0,006	,107*	,106*	,090*	0,083	0,057
	Sig.	0		0	0,002	0	0	0,413	0,895	0,016	0,013	0,036	0,054	0,183
Hédoniste 1	Corrélation de Pearson	-,207**	-,205**	1	,699**	,844**	-,674**	-0,029	0,017	0,056	,144**	0,08	,118**	-,091*
	Sig.	0	0		0	0	0	0,52	0,693	0,208	0,001	0,064	0,006	0,032
Hédoniste 2	Corrélation de Pearson	-,163**	-,131**	,699**	1	,698**	-,585**	0,048	-0,006	0,011	0,07	0,074	,107*	-0,045
	Sig.	0	0,002	0		0	0	0,281	0,887	0,8	0,103	0,085	0,012	0,295
Hédoniste 3	Corrélation de Pearson	-,222**	-,214**	,844**	,698**	1	-,730**	-0,026	0,013	0,064	,103*	0,056	,090*	-,088*
	Sig.	0	0	0	0		0	0,559	0,766	0,151	0,017	0,196	0,036	0,037
Hédoniste 4	Corrélation de Pearson	,270**	,243**	-,674**	-,585**	-,730**	1	0,031	-0,013	-0,027	-0,077	-0,059	-0,082	,119**
	Sig.	0	0	0	0	0		0,48	0,763	0,543	0,074	0,167	0,056	0,005
Expertise 1 (item renversé)	Corrélation de Pearson	-0,063	-0,036	-0,029	0,048	-0,026	0,031	1	-,549**	-,506**	-,119**	-0,085	-0,042	-0,076
	Sig.	0,153	0,413	0,52	0,281	0,559	0,48		0	0	0,008	0,058	0,348	0,085
Expertise 2	Corrélation de Pearson	0,07	0,006	0,017	-0,006	0,013	-0,013	-,549**	1	,668**	,118**	0,06	0,081	,088*
	Sig.	0,111	0,895	0,693	0,887	0,766	0,763	0		0	0,008	0,181	0,071	0,046
Expertise 3	Corrélation de Pearson	,148**	,107*	0,056	0,011	0,064	-0,027	-,506**	,668**	1	,106*	0,081	0,031	0,074
	Sig.	0,001	0,016	0,208	0,8	0,151	0,543	0	0		0,018	0,069	0,483	0,093
Satisfaction 1	Corrélation de Pearson	,089*	,106*	,144**	0,07	,103*	-0,077	-,119**	,118**	,106*	1	,526**	,700**	,232**
	Sig. (bilatérale)	0,039	0,013	0,001	0,103	0,017	0,074	0,008	0,008	0,018		0	0	0
Satisfaction 2	Corrélation de Pearson	0,053	,090*	0,08	0,074	0,056	-0,059	-0,085	0,06	0,081	,526**	1	,608**	,093*
	Sig.	0,218	0,036	0,064	0,085	0,196	0,167	0,058	0,181	0,069	0		0	0,03
Satisfaction 3	Corrélation de Pearson	,090*	0,083	,118**	,107*	,090*	-0,082	-0,042	0,081	0,031	,700**	,608**	1	,246**
	Sig.	0,036	0,054	0,006	0,012	0,036	0,056	0,348	0,071	0,483	0	0		0
Productivité	Corrélation de Pearson	,112**	0,057	-,091*	-0,045	-,088*	,119**	-0,076	,088*	0,074	,232**	,093*	,246**	1
	Sig.	0,009	0,183	0,032	0,295	0,037	0,005	0,085	0,046	0,093	0	0,03	0	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Annexe 6 : Guide d'entretien

Bonjour, je m'appelle XXXX, je suis enseignant-chercheur au sein de XXX. Je réalise une étude sur l'expérience client chez IKEA. Pour cela, j'interroge des clients de cette enseigne afin qu'ils me parlent de leur visite en magasin. Accepteriez-vous de me parler un peu de vos expériences avec cette enseigne ? Cet entretien est totalement anonyme et n'a pour but que de m'aider à collecter des informations. Si vous le permettez, je souhaiterais enregistrer notre conversation ce qui m'éviterait de prendre trop de notes et de mieux vous écouter. J'effacerai systématiquement l'enregistrement après avoir traité les données. Si à un moment donné, vous désirez que j'arrête cet enregistrement, prévenez-moi il n'y a aucun problème. Pourriez-vous me raconter votre dernière expérience chez IKEA.

Thèmes abordés :

### 1. Contexte de votre expérience chez IKEA (*motivation de la visite, parcours réalisé*)

- Qu'est-ce qui a motivé votre visite ?
- Quel a été votre parcours en magasin ?
- Quelles sont les personnes qui vous accompagnaient ?

### 2. Evaluation de l'expérience

#### 1. Evaluation globale (*satisfaction, émotions positives, négatives...*)

- Est-ce que cette expérience s'est bien passée ?
- Quels ont été les meilleurs moments ?
- Quels ont été les pires moments ?

#### 2. Les attentes relatives au service (*les services que le client s'attendait à trouver et la façon dont il les évalue*)

- Quels étaient les services que vous vous attendiez à trouver pendant cette visite ?
- Quelles étaient vos attentes quant à ces services ?

#### 3. Les attentes relatives aux interactions avec le personnel (*les interactions que le client a eues et la façon dont il les évalue, s'il y a eu des interactions*)

- Quel est le contenu des échanges que vous avez eus avec le personnel ?
- Quelles étaient vos attentes quant à ces échanges ?

### 3. La formation du client en début de visite.

Imaginez désormais qu'IKEA veuille vous expliquer votre rôle de client en magasin (comment est organisé le magasin, comment récupérer un produit, où sont les stylos, sacs, caddies, etc...).

- Est-ce que cela vous semble possible qu'IKEA mette en place ce type de dispositif ?
- Sous quelle forme imagineriez-vous cette formation chez IKEA ?