

**Participation du client dans un lieu commercial :
de l'initiative client à la co-création de valeur**

Audrey Bonnemaizon

Maître de Conférences

Université Paris-Est, IRG - Institut de recherche en gestion

Place de la Porte des Champs, 4, route de Choisy. 94010 Créteil

Tel. : 01 45 17 19 26. audrey.bonnemaizon@u-pec.fr

Alain Debenedetti

Maître de Conférences

Université Paris-Est, IRG - Institut de recherche en gestion

Place de la Porte des Champs, 4, route de Choisy. 94010 Créteil

Tel. : 01 45 17 19 26. alain.debenedetti@u-pem.fr

Philippe M rigot

Professeur Assistant

INSEEC

27 avenue Claude Vellefaux 75010 PARIS

Tel : 01 42 09 99 17. pmerigot@inseec.com

Les auteurs tiennent à remercier Florence Allard-Poesi, Christel de Lassus, Rola Hussant, Rémi Mencarelli, Hélène Peton, Déborah Philippe et Evelyne Rousselet, pour leurs commentaires et suggestions.

Participation du client dans un lieu commercial : de l'initiative client à la co-création de valeur

Résumé : Cette recherche ethnographique réalisée dans un restaurant parisien s'interroge sur les formes de participation initiées par les clients plus ou moins en marge des structures organisationnelles dans un lieu mêlant dispositifs matériels et symboliques. Cette recherche dévoile trois formes de participation qui impliquent des degrés d'initiative variés : la *participation à la vie quotidienne du lieu*, la *participation à l'esprit du lieu*, et la *participation à sa découverte*. En mettant en lumière ces trois modalités de participation, l'article montre que la participation à un lieu commercial ne se limite pas aux dispositifs technologiques encadrés évoqués dans le secteur de la distribution et par conséquent, contribue à la compréhension de la participation au lieu dans la littérature en marketing, notamment en élargissant ses frontières spatio-temporelles.

Mots-clés : participation du client, initiative du client, lieu commercial, positionnement domestique

Abstract: Based on an ethnographic research in a Parisian restaurant, this research aims at exploring the different types of participation that customers may initiate outside the usual scripts designed by an organization. Three types of participation –that vary in terms of customer's initiative– have been identified: the *participation to the everyday life of the place*, the *participation to the spirit of the place*, and the *participation to the place discovery*. By enlightening these three types of participation, this article shows that participation to a commercial place is not restricted to the self-service technologies evoked in the retailing literature, and therefore contributes to a better understanding of what participation is in the context of commercial places, and namely extends its spatio-temporal borders.

Keywords: customer's participation, customer initiative, commercial place, domesticity

Mettre à disposition du client une borne pour qu'il affranchisse seul son courrier, lui demander de configurer son véhicule sur Internet, l'inciter à échanger ses expériences et/ou à aider d'autres consommateurs sur un forum de marque... la participation du consommateur à la délivrance de l'offre, à sa construction, à son utilisation ou à sa diffusion, qu'elle soit créative ou appelle à des tâches simples, est multiforme et souvent encadrée par des entreprises qui mettent à disposition des consommateurs des outils leur permettant de coproduire l'offre.

Dans ce contexte, si la collaboration du consommateur a fait l'objet de nombreux développements en marketing, ces travaux présentent la participation comme une réponse du client à des dispositifs mis en place par l'organisation sans s'intéresser de près aux pratiques de participation initiées par le client dans un contexte autre que celui des technologies de libre-service. Or, certaines recherches sur l'attachement au lieu montrent aujourd'hui que le consommateur est capable d'être à l'initiative de la participation à des degrés divers, et ce, en marge des cadres et des structures de l'organisation (Rosenbaum *et alii*, 2007 ; Debenedetti, Oppewal et Arsel, 2014). Cependant, ces contributions à l'activité du lieu initiées par les consommateurs dans ces deux travaux ne sont ni très détaillées ni mises en regard avec la littérature sur les phénomènes participatifs. La catégorisation des contributions des consommateurs à la création de la valeur dans l'expérience d'un lieu commercial mérite donc une attention plus soutenue à l'heure où les enseignes cherchent à développer le potentiel du marketing participatif pour construire et pérenniser leurs relations client sur un socle émotionnel (Cadenat *et alii*, 2013).

Dans ce contexte, cet article se propose de répondre à trois questions principales :

- Quelles sont les formes et les contours de la participation à un lieu commercial en dehors des habituels dispositifs de libre-service ?
- Dans quelle mesure ces formes de participation sont-elles initiées par le client?
- Quels aspects du lieu commercial (spatiaux, matériels, sociaux, symboliques, liés aux activités ou animations *etc.*) sont mobilisés par le client et comment s'articulent-ils les uns par rapport aux autres dans la participation ?

Pour répondre à ce questionnement de nature exploratoire, nous nous sommes appuyés sur le cas concret d'une entreprise du secteur de la restauration, le Coin de Verre. Ce restaurant a été choisi en raison de sa réussite commerciale combinée à une forte participation à son activité de ses clients réguliers. Il a été étudié au travers d'une

approche ethnographique basée sur de multiples sources d'informations, qui permettent d'envisager et décrire les formes de la participation de façon très détaillée.

Dans un premier temps, nous montrons que les travaux portant sur le marketing participatif mettent de côté non seulement la question de l'initiative des clients mais également celle du contexte spatial dans lequel la participation s'inscrit, omettant ainsi la question des formes particulières que la participation client peut alors revêtir. Dans un second temps, nous présentons notre terrain de recherche et justifions le choix d'une démarche ethnographique centrée sur un cas unique. Nous présentons ensuite les trois modalités de participation du consommateur résultant de l'analyse des données que nous avons appelé respectivement, la *participation à l'esprit du lieu*, la *participation à la vie quotidienne du lieu* et la *participation à sa découverte*. Ces trois modalités nous conduisent à discuter le rôle des dispositifs constitutifs du lieu dans l'émergence de ces formes de participation, en nous interrogeant notamment sur le lien entre les formes de participation et le degré d'initiative du client. Enfin, les implications pour les managers en termes de gestion de la participation et de renforcement de la relation client/entreprise sont proposées.

Initiative client et participation au lieu de service

La participation du client fait depuis le début des années quatre-vingt l'objet de nombreux travaux en marketing, offrant ainsi de nouvelles perspectives d'analyse du comportement du consommateur (Cadenat *et alii*, 2013). Trois courants principaux explorent le phénomène participatif : le marketing des services, le marketing de l'innovation et le marketing collaboratif (Tableau 1).

Tableau 1. La participation du client au cœur de trois courants marketing

	Marketing des services	des « Employé partiel »	Marketing de l'innovation	de « Co-créateur de valeur »	Marketing participatif
Figure du client		« Co-créateur de valeur »	Lead-User		Créatif
Rôle de l'entreprise	Piloter le client	ressource	- Intégrer les compétences	les Redonner le pouvoir au client	

Type de participation	Co-production service	de Co-innovation	Co-marketing
Exemples d'auteurs	Bowen, 1986 ; Mills et Morris, 1986 ;	Reniou et Nagard, 2014	Le Divard, 2010 ; Cova <i>et alii</i> , 2015

Ces trois courants mettent en évidence que si le client est doté de compétences, son initiative s'inscrit dans un cadre déterminé par l'entreprise. De plus, les recherches qualitatives sur le vécu de la participation du point de vue du consommateur se sont principalement focalisées sur la participation ordinaire reposant sur des technologies de libre-service. Pourtant, au-delà de ces technologies, le cadre offert par les lieux de service intègre des éléments matériels, spatiaux, sociaux ou symboliques susceptibles de favoriser la participation client en marge des structures organisationnelles (Debenedetti, Oppewal et Arsel, 2014)

Un client sous contrôle

Un grand nombre de recherches font état d'une série de rôles actifs prédéfinis par les organisations et ensuite attribués au consommateur (par exemple, Cadenat *et alii*, 2013). Elles s'intéressent notamment à la façon de le faire adhérer à l'exercice de ces rôles, de l'éduquer à ces rôles prescrits (Goudarzi, 2006), ou encore à la manière de contrôler ce client par l'intermédiaire d'un éventail de dispositifs (Codello-Guijarro *et alii*, 2013). Cette littérature fait également état des techniques, des dispositifs de reconnaissance matériels ou symboliques, des configurations organisationnelles permettant de développer les compétences du client afin de lui donner une part plus importante de contrôle sur les variables du mix marketing (Whathieu *et alii*, 2002). Conçue comme un modèle d'organisation, la participation fait alors l'objet de travaux qui s'attachent à en mesurer la performance immédiate pour l'entreprise, par exemple en termes de gains de productivité (Anitsal et Schumann, 2007), d'amélioration de la qualité de service (Dabholkar, 1996) ou encore d'attachement à la marque (Brown, 2007). D'autres recherches identifient les moyens de distinguer les clients performants de ceux qui ont des difficultés et qu'il conviendrait d'accompagner dans leur tâche (Rouquet *et alii*, 2013). Au final, l'ensemble de ces recherches donnent à voir un client sous contrôle dont l'activité est dictée et encadrée par l'entreprise. La question de la nature et de la

dynamique des pratiques de participation initiées par le client plus ou moins indépendamment des structures de l'organisation est ainsi délaissée. Font à notre connaissance exception les travaux de Schau *et alii* (2009) qui dressent une typologie des pratiques initiées par les membres d'une communauté de marque contribuant à la co-création de valeur de la marque et ceux de Cova *et alii* (2013, p.126) qui mettent en évidence une typologie des formes d'activités productives du consommateur dont « l'auto-production émancipée de l'entreprise » qui se fait en marge de l'organisation.

Une approche limitée aux dispositifs de libre-service

Dans le domaine des services et de la distribution, le client est impliqué majoritairement ces dernières années dans des formats de participation « ordinaires » (Mencarelli et Rivière, 2014) médiés par les technologies de libre-service (systèmes d'encaissement automatiques, distributeurs automatiques de billets, d'essence, *etc.*). Cela se traduit par la multiplication des recherches explorant les antécédents et le vécu d'un type de participation où le client est un simple exécutant (Cadenat *et alii*, 2013).

Ces recherches tentent de comprendre la perception de la participation d'un client interagissant avec ces dispositifs technologiques, en expliquant par exemple les motivations des consommateurs à participer (gain de temps, disponibilité, économie financière, sentiment d'autonomie et de contrôle, évitement des interactions sociales) (Dabholkar, 1996) ou les ressources et compétences nécessaires à l'engagement des consommateurs (par exemple, Meuter *et alii*, 2005). Plus récemment, Auteur *et alii* (2013) identifient cinq registres de vécu de la participation, synonyme à la fois d'une possibilité d'émancipation mais également pour certains clients d'une aliénation au marché qu'il est préférable de rejeter. Mencarelli et Rivière (2014), dans leur analyse des sources de création et de destruction de valeur perçues par les consommateurs, soulignent eux-aussi le caractère ambigu de la technologie qui freine et facilite à la fois l'implication du client dans la co-production.

Ainsi, les recherches portent sur les antécédents à la participation (motivations, engagement, ressources, compétences), sur les conséquences et le vécu du client, mais uniquement dans le cadre de dispositifs mis en place par l'entreprise.

Cet état des lieux met non seulement en évidence l'absence de prise en compte de l'initiative client dans les formes de participation étudiées mais également la réduction de la notion de contexte commercial aux technologies de libre-service mises en place par les

enseignes. Cependant, on peut identifier dans les travaux en sciences de l'environnement un ensemble de comportements de participation propres aux individus entretenant une relation émotionnelle forte avec un lieu. Ce type de relation est communément appelé attachement au lieu.

L'attachement au lieu, vecteur de participation initiée par le client ?

Les recherches en sciences de l'environnement montrent en effet que l'attachement au lieu conduirait les individus à protéger un lieu de service par le biais de différentes formes de participation : financière (Kyle *et alii* 2003), politique (Guest et Lee, 1983), civique (Wakefield *et alii.*, 2001) ou environnementale (Scannell et Gifford 2010). Si ces comportements présagent d'une mobilisation des consommateurs vis-à-vis de leurs lieux de services favoris, rares sont les travaux empiriques s'intéressant aux formes de la participation lorsque les consommateurs nourrissent un fort lien affectif avec leur environnement commercial. Soit les recherches sont théoriques (ex. Belk, 1992 ; Kleine et Baker, 2004), soit elles ne se focalisent pas sur un lieu spécifique (ex. Arnould et Price, 1993), soit elles mobilisent des concepts parallèles comme l'amitié commerciale (Price et Arnould, 1999). Font exception Rosenbaum *et alii.* (2007) et Debenedetti, Oppewal et Arsel (2014) qui évoquent la généreuse participation financière des consommateurs d'un diner local ou décrivent la manière dont des consommateurs collaborent à l'activité d'un lieu qu'ils chérissent dans une perspective d'économie du don. Au final, ces collaborations des consommateurs à l'activité du lieu ne sont guère très détaillées ni mises en regard avec la littérature sur les phénomènes participatifs.

Ainsi, cette analyse de la littérature nous amène à nous poser la question des pratiques de participation des clients dans le cadre des lieux commerciaux et plus spécifiquement, des formes que la participation revêt et du degré d'initiative qu'elle requiert de la part du consommateur, en marge des dispositifs managériaux développés intentionnellement par l'organisation. Nous proposons d'examiner cette participation au lieu en nous appuyant sur une étude ethnographique d'un restaurant dans lequel nous avons pu observer des comportements de participation sortant des cadres habituels de la restauration traditionnelle et du libre-service.

Une étude ethnographique d'un restaurant de quartier, le Coin de Verre

Nous avons choisi d'analyser la participation de clients ordinaires dans le cadre d'un restaurant parisien, le Coin de Verre, dont le positionnement est d'être un lieu familial offrant des produits et des plats du terroir (encadré 1). Ce lieu, dont l'activité s'est arrêtée parce que son propriétaire est parti à la retraite, a été retenu pour plusieurs raisons. Premièrement, le Coin de Verre était un restaurant doté d'une clientèle régulière et très attachée au lieu, ce qui permettait d'envisager des formes de participation spécifiques (Cadenat *et alii*, 2013). Deuxièmement, en tant qu'observateurs participants, nous avons rapidement remarqué que certains consommateurs en faisaient plus que ce que l'on observe habituellement dans ce type de lieu de service. Enfin, la taille modeste du Coin de Verre, ainsi que son type d'activité, ont facilité non seulement l'identification de comportements singuliers mais également la prise de contact avec nos différents répondants.

Encadré 1 : Le Coin de Verre, un restaurant parisien atypique

Restaurant du quartier de Belleville, à Paris, le Coin de Verre a été ouvert entre 1991 et 2009, date à laquelle l'associé principal et manager, Hugues, a décidé de prendre sa retraite. Prenant pour modèle le bistrot de la grand-mère d'Hugues, le Coin de Verre était organisé autour de dispositifs qui rappellent la maison. Ainsi, la porte était fermée à clé et il fallait sonner pour que quelqu'un vienne ouvrir. Le restaurant comportait deux pièces (photographies 1 et 2). Dans la première il y avait un piano, dans l'autre une cheminée en état de marche. Le mobilier était hétérogène et de vieilles affiches étaient punaisées au mur. Le Coin de Verre se démarquait également d'un point de vue social. Les employés dînaient à côté des clients, et en même temps, à une table d'hôte dans la deuxième salle, tout en assurant le service. Enfin, l'offre était limitée à des recettes traditionnelles, familiales, servies dans un plat unique au milieu de la table lorsque plusieurs clients avaient commandé la même chose. Les produits utilisés au Coin de Verre étaient tous élaborés par des artisans, les vins issus de vigneron indépendants, dans les deux cas connus personnellement par Hugues. Le Coin de Verre n'a jamais fait de publicité, ce sont les clients qui ont assuré son succès. Les premières années furent difficiles, mais le manager s'est accroché car tous les clients repartaient satisfaits de cette expérience unique. Le succès arriva au bout de trois ans, et ne se démentit pas : réserver au Coin de Verre devint recommandé, puis nécessaire au fil du temps.



Photographie 1 : La première salle du Coin de Verre, l'entrée de la maison.

Photographie 2 : La salle du fond, avec la table d'hôte au premier plan, et la cheminée à l'arrière.

Pour cette recherche, dont la collecte de données s'est déroulée sur plusieurs années, nous avons opté pour une perspective ethnographique, qui nous a permis dans le cadre d'un lieu unique de construire une description très détaillée du phénomène observé. Cette recherche, de nature inductive, s'appuie sur plusieurs sources de données qui permettent d'appréhender la participation du client à partir de plusieurs regards. Comme cette recherche est née de l'expérience client de l'un des chercheurs, elle a d'abord et tout naturellement consisté à observer le lieu de manière flottante sur une longue période, afin d'appréhender très clairement son offre, les modes d'interactions sociales en vigueur, son environnement spatial et matériel, ainsi que les procédures mises en place par le personnel pour réaliser la prestation de service. Ces années d'observation participante ont principalement été étayées par des notes de journaux de bord. Dans un deuxième temps, 21 clients ont été interrogés (annexe 1 : profil des répondants) d'une part grâce au réseau des chercheurs, d'autre part à l'aide d'une liste de contacts mise à la disposition des chercheurs par le manager. Si les profils des répondants sont variés, leur caractéristique commune est d'avoir été, à différents degrés, attachés à l'établissement et par conséquent, d'être entrés dans un mode relationnel propice à la participation, comme suggéré par la littérature en sciences de l'environnement. Nous avons également interrogé l'ancien manager et associé du Coin de Verre à deux reprises, ainsi qu'une ancienne employée du restaurant. Enfin, nous avons complété notre connaissance du Coin de Verre par la collecte de données secondaires, à savoir des critiques gastronomiques et des évaluations de consommateurs trouvées sur Internet.

A partir de ce matériau, nous nous sommes livrés à une analyse thématique dont l'objectif a été de faire émerger les formes et les contours de la participation ainsi que d'en livrer les éléments structurants.

Les formes de la participation au Coin de Verre

Le dispositif méthodologique ethnographique proposé a permis de mettre en évidence trois principaux types de participation, qui se caractérisent par une cohérence avec l'expérience domestique proposée par le Coin de Verre. Les formes de participation identifiées se distinguent les unes des autres par la présence plus ou moins importante de dispositifs marketing pour les susciter et par le degré d'initiative client mis en jeu.

Comme à la maison : la participation à la vie quotidienne du lieu.

Cette première forme de participation concerne des activités habituellement effectuées par le personnel dans les restaurants, mais qui sont au Coin de Verre confiées aux clients, comme par exemple mettre la table. La participation à la vie quotidienne est marquée par une omniprésence de dispositifs et d'objets imposant ou favorisant l'intégration du client dans l'univers domestique du Coin de Verre. Les clients mettent la main à la pâte en prenant part à des tâches simples ne demandant pas beaucoup de ressources. Toutes les tâches n'entraînent pas alors la même initiative client.

La participation peut être obligatoire. Une fois accueilli, le client est accompagné devant une table qui n'est pas dressée : il doit alors répartir sur la table les assiettes, les couverts, les verres et les serviettes en papier qui sont placées en vrac au milieu de la table. Lorsqu'un plat a été commandé par plusieurs convives (ce qui est fréquent, car le choix est réduit), il n'est pas servi à l'assiette mais dans un plat à partager : les clients doivent alors se servir eux-mêmes. Le restaurant impose donc au client de participer en utilisant les objets domestiques mis à sa disposition dans le cadre de dispositifs contraignants. Si le client est un simple exécutant des dispositifs mis en place par l'entreprise, dans le cas du Coin de Verre, ces dispositifs reproduisent des tâches effectuées à la maison, et permettent ainsi d'exprimer le positionnement familial du restaurant et de mettre le client dans une position d'hôte.

« C'était pas un endroit chic, c'est un endroit où tu mettais ton propre couvert, tu mettais ta propre assiette, enfin, tu participais à quelque chose. Tu n'étais pas là en tant que

consommateur. C'est un lieu qui te faisait oublier que tu étais consommateur, même si au final tu payais quelque chose » (Noémie, 32 ans)

Mettre le couvert ou servir soi-même le plat qui a été posé sur la table sont des pratiques certes imposées au client, mais la combinaison de dispositifs sur lesquels le restaurant s'appuie permet également d'instituer un rituel donnant au client le sentiment de participer à la vie du lieu tout en simplifiant le travail de l'employé.

Cela suggère en outre au client que participer revient à donner un coup de main aux maîtres de maison. Il s'agit d'une différence importante par rapport aux dispositifs proposés dans la grande distribution. La caisse automatique, par exemple, est cohérente avec l'activité d'une enseigne moderne (gain de temps, libre-service) mais ne permet pas d'exprimer un positionnement donc d'aider une enseigne à se différencier de la concurrence : la caisse automatique se limite à une amélioration des habituels dispositifs présents dans ce type d'environnement commercial.

La participation à la vie quotidienne peut aussi être suggérée. C'est le cas du pain : comme dans tous les restaurants, les serveurs apportent du pain, en rapportent si on leur en demande, mais le client a tout le loisir d'aller lui-même couper du pain et remplir sa corbeille. Le pain, avec le couteau et la planche, sont placés en évidence dans la pièce principale. Leur présence laisse à penser qu'on peut se servir ; en voyant les autres clients se servir, on apprend qu'on peut le faire. De même, le client peut aller remplir sa carafe au robinet derrière le comptoir. Le dispositif est moins visible, mais la connaissance du lieu apprend qu'on peut le faire, par mimétisme, ou parce que le personnel explique au client qu'il peut aller se servir. La connaissance du lieu favorise l'utilisation des dispositifs. Laurent explique ainsi :

« Je savais (...) que les carafes d'eau étaient disponibles derrière le comptoir du bar, et que mieux valait aller directement les remplir et les chercher que de demander quand il y avait beaucoup de monde. Du coup, je savais un peu comment cela fonctionnait, et du coup je me permettais des choses que je ne me permettrais jamais ailleurs. »

Cette participation n'est pas obligatoire, mais elle est suggérée et demande une faible initiative du client. Enfin, il existe une carte des « vins spéciaux ». Cette dernière n'est en fait jamais proposée spontanément par l'équipe du Coin de Verre, l'offre régulière de vins étant écrite sur des tableaux noirs. Etre au courant de son existence nécessite donc de bien

connaître le restaurant, d'avoir eu une discussion poussée sur le vin avec le personnel, qui en révèle alors l'existence. Métaphoriquement, y accéder permet virtuellement de « descendre à la cave ». Concrètement, le client peut par la suite prendre l'initiative de se déplacer dans le restaurant pour la trouver, parfois sur le piano, parfois sur la cheminée, parfois ailleurs.

Ces comportements de participation à la vie quotidienne sont donc suggérés par des dispositifs que le client doit apprendre à s'approprier pour accomplir certaines tâches habituellement dévolues au personnel des restaurants, lui faisant entrevoir les coulisses du lieu et contribuant ainsi à développer un lien affectif entre le client et le lieu de service. Cependant, au Coin de Verre, le client participe aussi en sortant de son rôle habituel.

Comme chez un ami : la participation à l'esprit du lieu

Cette deuxième forme de participation regroupe des activités qui sont en dehors de ce que fait habituellement un client dans un restaurant : dîner avec le personnel, éplucher des échalotes pendant l'apéritif, mettre les chaises sur les tables en fin de service ou même faire la vaisselle. Le client devient alors « comme un ami » qui aiderait à préparer une soirée ou qui resterait après qu'elle soit terminée pour aider celui qui reçoit à tout ranger, par savoir-vivre, et ce faisant, l'amène parfois à assurer une activité de *back office*. Cette participation contribue à entretenir l'ambiance de partage, d'échange et de liberté qui font la convivialité du restaurant et renforce son positionnement domestique. Le client participe parce qu'il se sent comme chez un ami, et ce sentiment est renforcé par sa participation. Cette forme de participation ne repose pas nécessairement sur des dispositifs, elle n'a besoin que de l'invitation de l'organisation, ou de son assentiment, mais certains dispositifs sont des indices de la manifestation de l'esprit du lieu. La table d'hôtes est l'un de ces indices. Traduisant l'hospitalité du Coin de Verre, elle a été initialement conçue pour accueillir les personnes seules, comme on accueillerait un voyageur égaré dans une tempête de neige. En pratique, la table d'hôtes est occupée par les membres de l'équipe du Coin de Verre, leurs amis de passage, certains clients très réguliers et ceux qui les accompagnent. S'il est tout à fait possible de demander à s'asseoir à la table d'hôtes, son accès est le plus souvent déterminé par les managers. Le patron et ses acolytes y jouent le rôle de maître de maison, attentifs à ce que les règles du savoir-vivre soient respectées dans le restaurant. Entre clients et initiés, les consommateurs

invités à la table d'hôtes ont l'occasion de participer en partageant des idées, des opinions artistiques ou politiques, ou des histoires extraordinaires :

« Une fois il y a eu, c'était passionnant d'ailleurs, un monsieur qui est venu et qui était commissaire de police, qui avait notamment arrêté Guy Georges. Et là, toute la soirée, on l'a passée à l'écouter et à écouter comment ils travaillaient dans la police. On était tous autour de la table des invités, de la table d'hôtes... enfin, que des souvenirs de bonne humeur. On passait un temps fou à refaire le monde. » (Matthieu, 41 ans).

La table d'hôtes facilite le partage, l'échange et la liberté d'expression qui caractérisent le Coin de Verre. Sa présence signale ainsi au reste du restaurant comment le client peut participer à l'esprit du lieu. Elle constitue une sorte d'exemple de ce qu'il faut faire pour faire « partie de la famille ». Elle incite ceux qui y sont conviés à mettre la main à la pâte : ils ne peuvent plus être distingués du personnel par les autres clients. Les barrières entre la fonction commerciale du lieu et son positionnement domestique, le *front* et le *back office*, s'estompent alors. Ce qui est remarquable, c'est que la table d'hôtes permet au client de se sentir comme chez un ami, qu'il y soit installé ou non. Son effervescence rayonne dans le reste du restaurant. Comme à un dîner de fête, les clients, qu'ils se situent à la table des récipiendaires ou à des tables annexes, participent à cette convivialité et s'en inspirent, par exemple en proposant de chanter, jouer du piano ou déclamer un poème : « J'ai dit : « Le grand, le basque, il a envie de chanter ». « Eh bien, qu'il chante ! » [a répondu le propriétaire du Coin de Verre]. Alors, il a baissé la radio et [mon ami] s'est mis à chanter... En plus, il chante dans une chorale donc il a une très belle voix. Il s'est mis à chanter des chansons en basque, du coup toutes les conversations se sont arrêtées... Tout le monde écoutait » (Catherine, 57 ans).

Partager sa passion est une activité très encadrée : on choisit peut-être de chanter, mais on est invité à continuer ou à s'arrêter, si cela ne correspond pas à l'esprit du lieu. La liberté s'inscrit donc au sein d'un cadre. Plus simplement, partager une passion ou un centre d'intérêt est souvent l'occasion d'échanger avec le personnel sur des sujets qui sortent du cadre marchand. Un produit, comme le vin ou le fromage, peuvent être à l'origine de la discussion. Ainsi, les clients qui ont saisi l'esprit rabelaisien du lieu ont plus de facilité que les autres à participer, sans qu'il y ait besoin d'un dispositif particulier. Les mets et les vins proposés, décrits soit de manière poétique, soit en racontant une histoire impliquant la personnalité de leur producteur et l'importance du terroir,

permettent de rebondir sur la littérature, l'histoire, le cinéma *etc.* La présence à la table d'hôtes n'est donc plus nécessaire. Si le rôle de l'équipe du Coin de Verre est primordial ici, il n'est pas toujours aisé de déterminer qui est à l'origine de cette forme d'échange. Brefs par nature, ces moments de partage permettent de créer une connivence entre le personnel et les clients.

« Je me souviens un soir, il n'y avait plus grand monde, ça devait être un mercredi, et on papote, et on parle tarte (...) et on a fini par lancer un concours de tarte au citron ! (...) Grosso modo, Frank fait des tartes au citron, on a une amie qui s'appelle Patricia qui en fait et Sophie [serveuse du Coin de Verre] elle dit, mais moi la mienne est meilleure ! Et donc, on y a été 3 mercredis de suite où une fois c'est Frank qui s'est pointé avec sa tarte au citron, une autre fois, c'est Patricia qui en avait fait une et la troisième c'était Sophie, et on a comparé. Et je ne sais plus qui a gagné, je sais que ce n'est pas Frank, mais voilà quoi ! Donc c'était marrant ! En plus (...) ce n'est pas courant de se pointer dans un resto avec son dessert ! » (Jean-Luc, 48 ans)

Ces pratiques récurrentes au Coin de Verre étaient facilitées parce que les responsables du lieu ou leurs employés n'hésitaient pas à s'installer quelques minutes à table ou autour de la table, le temps d'une commande, pour discuter avec les clients.

« Souvent, il lui arrivait [au patron], puisqu'on faisait la fermeture (...) de venir s'asseoir à notre table et puis donc là de papoter un peu selon les autres personnes qu'il y avait là ! » (Patricia, 45 ans)

Là encore, la participation sort de la table d'hôtes, et les supports matériels jouent un rôle finalement peu important dans la participation à l'esprit du lieu. Ce qui compte, c'est de partager. Les rôles semblent pouvoir s'inverser. Comme un juste retour des choses, le client invite le patron à sa table, ce dernier pouvant participer aux conversations privées, partager un verre ou une anecdote avec les consommateurs lorsque le contexte le permet. Enfin, la participation du client à l'esprit du lieu ne passe pas nécessairement par une interaction avec l'équipe du restaurant. Plusieurs répondants évoquent des discussions informelles avec leur voisin, à aider certains nouveaux clients à faire leur choix en les conseillant, ou alors à passer les corbeilles de pains spéciaux de table en table lors de la fête annuelle du pain instaurée en l'honneur du boulanger local. Là encore, qu'il s'agisse d'une interaction à l'initiative du client ou guidée par un événement, participer à l'esprit

du lieu, c'est également partager un moment, un avis, échanger à propos d'un produit avec la table voisine. Notons que la proximité entre les tables et la configuration générale des lieux (il faut par exemple faire lever ses voisins pour se rendre aux toilettes, lorsque l'on est assis à certaines tables) facilite grandement l'interaction entre les clients.

Il ressort qu'en donnant l'impression d'être dans une maison plutôt que dans un lieu commercial, d'être traité comme un ami plutôt que comme un client, les acteurs et les éléments spatiaux du lieu contribuent une nouvelle fois à détacher le restaurant du marché et le transforment en expérience domestique qui invite les clients à participer à l'esprit du lieu.

Comme un partenaire et un guide : la participation à la découverte du lieu

Cette dernière forme de participation est totalement à l'initiative du client, et se passe de dispositifs. Il ne s'agit plus de modifier le script du restaurant en y ajoutant de la participation, mais d'entrer dans une autre relation avec le lieu. Ainsi, certains clients utilisent le Coin de Verre comme fournisseur et y achètent des produits, par exemple pour un événement extérieur au Coin de Verre tout en sachant pertinemment que cela coûtera plus cher que de passer directement par d'autres sources d'approvisionnement de qualité similaire, comme l'indique Nicolas (37 ans) :

« Bon, moi je travaille dans le spectacle, j'ai fait une fête à Versailles l'année dernière avec des japonais. Je les ai amené au palais de Tokyo et j'ai fait une fête dans le jardin après avec des gitans. J'ai acheté plein de produits chez Hugues. Je suis allé le voir, je lui ai commandé du saumon de chez son producteur, du comté, je lui ai acheté du pinard, j'ai fait découvrir des produits que j'ai découverts au Coin de Verre a des japonais (...) C'était plus cher que si j'étais allé directement chez des producteurs mais c'était un service que je rendais aussi, compte tenu de tout ce qu'il nous avait fait découvrir. Je lui ai amené de l'argent pour contribuer à le faire vivre aussi.»

D'autre part, les clients soutiennent le Coin de Verre en s'en faisant les guides et font ainsi découvrir le lieu à leurs amis. Le client se met alors dans la peau d'un hôte qui souhaiterait faire découvrir sa propriété. La manière dont il participe peut se décomposer en deux moments qui se succèdent, et pendant lesquels il endosse cette fonction de guide. Dans un premier temps, le client sélectionne dans son entourage un ensemble de personnes jugées correspondre à l'esprit du lieu. Si bien entendu, les répondants prennent

très souvent l'initiative de faire venir des proches (amis, famille, parfois collègues) ils ne retiennent, consciemment ou non, que ceux pour lesquels la convivialité et la bonne chère revêt un intérêt particulier. A noter que parmi l'ensemble des consommateurs interrogés, la majorité a elle-même découvert ce restaurant grâce à un « guide » :

« Comme je disais c'était un lieu de cooptation. C'est à dire qu'il arrive un moment où vous dites « tiens je connais un endroit » mais vous choisissez les personnes que vous y amenez. Vous n'y amenez pas n'importe qui. Il y a des gens dont vous savez déjà qu'ils vont s'y plaire et d'autres non. Donc il faut être sélectif. » (Pierre, 44 ans).

Participer à faire découvrir le lieu est une manière de promouvoir le lieu de façon efficace : comme le Coin de Verre est un lieu important pour les clients qui y sont attachés, ils prennent rarement le risque d'y amener des personnes qui seraient susceptibles de ne pas apprécier l'endroit. Les invités sont sélectionnés en fonction de leur appétence supposée avec le Coin de Verre. Sans s'en apercevoir, les clients segmentent eux-mêmes le cercle de leurs amis, et ciblent ceux qui correspondent le mieux à l'offre proposée. Lorsque les amis n'aiment pas le lieu, la contrariété est souvent forte comme le montre Laurent (39 ans), car amener au Coin de Verre revient à se dévoiler et exposer ses valeurs :

« (...) si des personnes n'aiment pas, je suis forcément déçu, même si je comprends que le Coin de Verre ne soit pas le truc de tout le monde. »

La participation à la découverte consiste également à raconter le lieu à travers les anecdotes et les mythes entourant le restaurant. Chacun a son interprétation de l'histoire de la genèse du Coin de Verre, ainsi que du parcours personnel de ses principales figures. Le guide se transforme alors en véritable hôte qui invite à découvrir une maison à laquelle il est attaché.

Il est important de remarquer que cette forme de participation a une influence directe et importante sur l'activité commerciale du lieu. En sélectionnant spontanément une clientèle supposée acquise et en alimentant son imaginaire par l'intermédiaire d'anecdotes et de mythes, le client attaché au Coin de Verre est devenu le dispositif commercial central du restaurant, sans que ce dernier puisse intervenir dans ce processus. Ainsi, cette forme de participation comporte une dimension domestique, où le client explique les origines, le fonctionnement, les produits, les recettes et les histoires qui ont

fait le Coin de Verre, se substituant alors aux maîtres de maison. Le client est comme un partenaire commercial, qui aide à développer l'activité.

Discussion et conclusion

Cette recherche dévoile trois formes de participation qui révèlent des degrés d'initiative variés mais qui, toutes, découlent du positionnement domestique du lieu de service étudié tout en contribuant à le renforcer. En mettant en lumière une participation à la vie quotidienne, une participation à l'esprit et une participation à la découverte du lieu, cette recherche montre que la participation à un lieu commercial ne se limite pas aux dispositifs technologiques encadrés évoqués dans le secteur de la distribution (Mencarelli et Rivière, 2014) et par conséquent, contribue à élargir les frontières de la participation au lieu telle que définie dans la littérature en marketing. Ici, les frontières de la participation s'étendent parce que le Coin de Verre a su jouer sur plusieurs registres. En effet, c'est parce que ce restaurant a su brouiller les frontières entre la nature par définition commerciale du lieu et son ambiance résolument domestique que le client a pu s'envisager autrement que comme tel, et par suite, participer de manière différente. Un ensemble de travaux en marketing sous-tendent que la participation des individus dans la sphère marchande ne va pas de soi : quand les clients n'exigent pas reconnaissance ou bénéfice, ils résistent ou du moins déconsidèrent la participation (Mencarelli et Rivière, 2014). Pour éviter le risque que la participation soit perçue comme un effort voire une double exploitation (Cova et Dalli, 2009), les résultats de cette recherche invitent les enseignes à créer des espaces favorisant le brouillage des frontières entre espace marchand et espace privé et donnant au consommateur la possibilité de s'exprimer et d'agir autrement qu'en client. Plutôt que de lui faire endosser un rôle de « travailleur » ordinaire ou créatif en actionnant les leviers de la motivation (développer des systèmes de rétribution adaptés) et de la formation (donner au client les ressources nécessaires pour coproduire), il s'agirait davantage de favoriser la mise en action par le consommateur de rôles relevant du champ de la sphère privé : invité, ami, confident... ou, d'autres registres marchands, comme guide ou partenaire.

De plus, au-delà du brouillage des registres, le Coin de Verre a su inverser la manière de consommer le lieu. Tout ce qui est marchand devient périphérique par rapport aux éléments domestiques présents dans le restaurant, rejoignant ce que laissent entrevoir Pine et Gilmore (1998) lorsqu'ils définissent l'économie de l'expérience. Ils donnent

l'exemple d'un café de Tel Aviv dans lequel les clients paient un droit de verre et d'assiette uniquement. Aucune consommation n'est proposée, les clients recherchant en fait un endroit pour partager ensemble un bon moment.

Cette recherche montre également que la participation ne requiert pas nécessairement de supports matériels. Ainsi, dans le cas du Coin de Verre, la construction d'un lien émotionnel avec le client permet d'une part de se passer d'éléments incitant à la participation, d'autre part, de susciter des formes de participation susceptibles de contribuer efficacement au développement commercial du lieu de service. Si les dispositifs marketing contraignants permettent au Coin de Verre de proposer un positionnement fort, ces dispositifs sont absents lorsqu'il s'agit du comportement de guide qu'adoptent les consommateurs attachés au lieu. Or, ce comportement de guide est à la fois très efficace d'un point de vue commercial et impossible à contrôler. Il met donc en lumière le paradoxe du Coin de Verre : l'ensemble des dispositifs non marchands contribuent au développement d'un sentiment de chez soi, qui à son tour, permet de développer un lien affectif se traduisant par une formidable promotion du lieu de la part des consommateurs qui s'y sont attachés. L'aspect domestique du lieu, qui prend le pas sur son aspect marchand permet de dynamiser le commerce par l'intermédiaire du lien émotionnel qu'il permet d'établir (Debenedetti, Oppewal et Arsel, 2014). Les formes de participation observées s'adaptent particulièrement à des lieux commerciaux de proximité, dans lesquels les liens émotionnels avec un client sont plus faciles à établir que dans les grandes enseignes.

Par ailleurs, cette recherche montre que les frontières de la participation s'élargissent spatio-temporellement : la participation ne se limite plus à l'espace commercial et ses horaires stricts. Au Coin de Verre, la participation s'étend du *front office* (participation à la vie quotidienne du lieu) au *back office* (participation à l'esprit du lieu) pour finalement sortir de l'enceinte physique du lieu, lorsque le consommateur se fait guide (participation à la découverte du lieu). De la même façon, la participation commence avant même que le service ne démarre et se termine après, étendant l'expérience participative au-delà des heures d'ouverture. Cette plus grande liberté des clients dans la participation est là encore grandement favorisée par le brouillage de la frontière entre les aspects commerciaux et les aspects domestiques du Coin de Verre, ce que n'envisage pas la littérature sur les technologies de libre service.

Si le cas de ce restaurant laisse entrevoir des registres et des périmètres spatio-temporels nouveaux pour la participation, cela n'est pas sans poser des problèmes concrets dans une optique managériale. En effet, la liberté qui est donnée au client, qui l'incite à participer dans l'enceinte du lieu pose deux questions : la première est celle du contrôle. A une petite échelle, comme celle du Coin de Verre, les clients très attachés au lieu semblent s'auto-discipliner et ne cherchent pas à prendre le contrôle du lieu. Mais qu'en serait-il dans le cadre d'un lieu plus vaste ou d'un secteur différent ? Une réflexion et des investigations supplémentaires sont nécessaires pour adapter l'incitation à participer qui prévaut au Coin de Verre. Ensuite, et d'un point de vue juridique, si remplacer le personnel par le client n'a jamais fait partie des réflexions stratégiques du restaurant, les organismes de contrôle du travail pourrait interpréter certaines formes de participation comme du travail dissimulé (Cova *et alii*, 2015).

Références bibliographiques

Anitsal I. et Schumann D.W. (2007), Toward a conceptualization of customer productivity: the customer's perspective on transforming customer labor into customer outcomes using technology-based self-service options, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 4, 349-363.

Arnould E.J. et Price L. (1993), River Magic: extraordinary experience and the extended service encounter, *Journal of Consumer Research*, 20, 24-45.

Belk R.W. (1992), Attachment to possessions, in Altman I. et Low S.M. (Eds.), *Place Attachment*, Plenum Press: New York, 37-61.

Bowen D.E. (1986), Managing customers as human resources in service organizations, *Human Resource Management*, 25, 3, 371-383.

Brown S. (2007), Are we nearly there yet? On the retro-dominant logic of marketing, *Marketing Theory*, 7, 3, 291-300.

Cadenat S., Bonnemaizon A., Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2013), Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? *Décisions Marketing*, 70, avril-juin, 9-24.

Codello-Guijarro P., Jougleux M., Camisullis C. et Szpirglas M. (2013), Le contrôle organisationnel du client : le cas des entreprises d'auto-partage de particulier à particulier, *Revue Française de Gestion*, 234, 99-114.

Cova B. , Ezan P. et Fuschillo G. (2013), Zoom sur l'autoproduction du consommateur, *Revue Française de Gestion*, 234, 115-133.

Cova B., Pace S. et Skalén P. (2015), Brand volunteering: co-creation wit unpaid consumers, *Marketing Theory*, 4, 1-21.

Dabholkar P. (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.

Debenedetti A., Oppewal H. et Arsel Z. (2014), Place attachment to commercial settings: a gift economy perspective, *Journal of Consumer Research*, 40, February, 904-23.

Divard R. (2010), *Le marketing participatif*, collection Topos +, Paris, Dunod.

Goudarzi K. et Eiglier P. (2006), La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises service : concept et dimensions, *Recherche et Application en Marketing*, 21, 3, 65-90.

Guest A.M. et Lee B.A. (1983), Sentiment and evaluation as ecological variables, *Sociological Perspectives*, 26, 2, 159-184.

Kleine S. et Baker J. (2004), An integrative review of material possession attachment, *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-35.

Kyle G., Absher J.D. et Graefe A. (2003), The moderating role of place attachment on the relationship between attitudes toward fees and spending preferences, *Leisure Sciences*, 25, 33-50.

Mencarelli R. et Rivière A. (2014), La participation du client dans un contexte de self-service technologies : une approche par la valeur perçue, *Revue Française de Gestion*, 40, 241, 13-20

Meuter M.L., Bitner M.J., Ostrom A.L. et Brown S.W. (2005), Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies, *Journal of Marketing*, 69, 2, 61-89.

Mills P.K. et Morris J.H. (1986), Clients as "Partial" Employer of Service Organizations: Role development in Client Participation, *Academy of Management Review*, 11, 4, 726-735.

Pine J. et Gilmore J.H. (1998), Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, July-August, 97-105.

Price L.L. et Arnould E.J. (1999), Commercial friendships: service provider-client relationships in context, *Journal of Marketing*, 63, 38-56.

- Reniou F. et Le Nagard-Assayag E. (2013), Co-innover avec les clients: entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public, *Décisions Marketing*, 51, 59-75.
- Rosenbaum M.S., Ward J., Walker B.A. et Ostrom A.L. (2007), A cup of coffee with a dash of love: an investigation of commercial social support and third-place attachment, *Journal of Service Research*, 10, 1, 43-59.
- Rouquet A., Reniou F. et Goudarzi K. (2013), Le client « acteur » de l'organisation, enjeux et perspectives pour les sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 39, 234, 86-98.
- Scannell L. et Gifford R. (2010), The relations between natural and civic place attachment and pro-environmental behavior, *Journal of Environmental Psychology* 30, 3, 289-297.
- Schau H.J., Muñiz A.M. Jr et Arnould E.J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73, 5, 30-51.
- Vargo S.L. et Lusch R.F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, 1-17.
- Wakefield E.L., Elliot S.J., Cole D.C. et Eyles J.D. (2001), Environmental risk and (re)action : air quality, health, and civic involvement in an urban industrial neighbourhood, *Health & Place*, 7, 163-177.
- Whathieu L., Brenner L, Drolet A., Gourville J., Muthukrishnan A.V., Novemsky N., Ratner R.K. et Wu G. (2002), Consumer Control and Empowerment: A Primer, *Marketing Letters*, 13, 3, 297-305.

Annexe 1 : Profil des répondants

Prénom	Age	Profession
Agathe	38	Resp. communication
Fanchon	67	Retraitée
Laurent	39	Enseignant
Nicolas	37	Resp. troupe danse

Noémie	32	Juriste
Amélie	36	Commerciale
Mathieu	41	Acteur
Servane	34	Employée
Catherine	57	Psychologue
Francis	52	Informaticien
Jean	38	Marin
Philippe	33	Doctorant
Pierre	44	Informaticien
Jean Baptiste	40	Graphiste
Jean-Luc	48	Resp. production presse magazine
Jérôme	35	Ingénieur
Marthe	64	Professeur de cuisine indépendant
Patricia	44	Enseignante
François	34	Directeur Administratif et financier
Boris	33	Restaurateur
Sébastien	31	Enseignant chercheur
