



UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
Commerciales

Spécialité : Management Marketing

Thème

EVALUATION DE L'EXPERIENCE CLIENT AU SEIN D'UNE ENCEINTE
SPORTIVE

Cas : SALLE DE SPORTS « AMERICAN CLUB »

Réalisé par :

MEDDOUR Salim Anis

HAMNACHE Idir

Sous la direction de : Mr. SEDIKI Abderrahmane

Devant le jury composé de :

Président : Mr. BATACHE Abderrahmane,

M.C.B. UMMTO

Examineur : Mr. MOUZAOUI Zaki,

M.A.A. UMMTO

Rapporteur : Mr. SEDIKI Abderrahmane,

M.A.A. UMMTO

Promotion 2022/2023

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de master. Cette étape importante de notre vie académique n'aurait pas été possible sans le soutien et les encouragements de nombreuses personnes.

Nous souhaitons tout d'abord remercier chaleureusement notre promoteur, Monsieur SEDIKI Abderrahmane, Maitre-assistant A, pour son encadrement attentif, ses conseils éclairés et son expertise précieuse tout au long de ce processus. Sa disponibilité et sa patience nous ont grandement aidés à avancer dans la bonne direction.

Nous remercions vivement les membres du jury, Mr. BATACHE Abderrahmane Maitre de conférences B, et Mr. MOUZAOUI Zaki, Maitre-assistant A, qui ont bien voulu examiner notre travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers l'équipe d'American Club, qui a généreusement partagé son temps, ses connaissances et son expérience avec nous. Leur coopération a été essentielle pour la réalisation de ce mémoire, et nous apprécions profondément leur contribution.

Nous remercions nos amis et nos familles pour leur soutien inconditionnel et leur encouragement constant. Leur confiance en nous a été une source de motivation inestimable tout au long de ce parcours académique.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'achèvement de ce travail. Vos conseils, discussions et encouragements ont été d'une grande valeur pour nous.

Merci à tous pour votre précieuse contribution.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes très chers parents que Dieu leur prête bonheur et
longue vie ;

Ma chère sœur Sarah ;

Mon petit frère Wassim ;

Et à tous ceux qui m'ont aidé.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

À mes très chers parents que Dieu leur prête bonheur et
longue vie ;

Mes deux frères ;

Et à tous ceux qui m'ont aidé.

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : L'expérience client et la satisfaction	
Introduction	04
Section 1 : Concept d'expérience client	04
Section 2 : Concept de la satisfaction client	16
Section 3 : Relation entre l'expérience client et la satisfaction	24
Conclusion	25
Chapitre II : Management de l'expérience client au sein d'une salle de sport	
Introduction	28
Section 1 : Management de l'expérience client	28
Section 2 : Modèle d'analyse de l'expérience client	32
Section 3 : L'expérience client au sein d'un service	43
Conclusion	50
Chapitre III : Evaluation de l'expérience client dans l'entreprise "American Club"	
Introduction	52
Section 1 : Présentation de l'entreprise	52
Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête	54
Section 3 : Résultats de l'enquête de l'expérience des clients de l'entreprise	61
Conclusion	77
Conclusion générale	79
Liste des figures	81
Bibliographie	84
Annexes	86
Table des matières	
Résumé	

INTRODUCTION

INTRODUCTION

De nos jours, l'importance de maintenir un mode de vie sain et actif est devenue une préoccupation majeure pour de nombreuses personnes. En réponse à cette demande croissante, les salles de sport ont émergé comme des lieux de rencontre privilégiés, où les individus peuvent améliorer leur condition physique et leur bien-être général. Cependant, avec la multiplication des options disponibles sur le marché, les salles de sport ne peuvent plus se contenter d'offrir uniquement des équipements de qualité. Afin de se démarquer et de fidéliser leur clientèle, elles doivent se concentrer sur l'expérience client, qui joue un rôle essentiel dans la réussite de ces établissements.

L'expérience client dans une salle de sport va bien au-delà de la simple satisfaction de fournir des installations de haute qualité. Il s'agit de créer un environnement accueillant et motivant, où les membres se sentent valorisés et soutenus dans leur parcours de remise en forme. Lorsqu'un individu fréquente une salle de sport, il recherche bien plus qu'un endroit pour faire de l'exercice. Il s'attend à être immergé dans un univers qui le stimule, qui l'inspire et qui lui offre un soutien complet dans l'atteinte de ses objectifs personnels.

La place qu'occupe l'environnement de vente, encore appelé atmosphère de vente, dans la stratégie marketing des salles de sport ne cesse d'évoluer, à mesure que ces dernières prennent conscience que les consommateurs ne sont pas uniquement à la recherche d'un produit ou service pour sa fonction utilitaire, mais cherchent également à vivre des expériences de consommation. Le concept d'atmosphère d'un point de vente se définit comme étant « la création d'un environnement d'achat produisant des effets émotionnels spécifiques chez l'individu, tels que le plaisir ou l'excitation, susceptibles d'augmenter sa probabilité d'achat » (Kotler, 1973, p. 50).

L'environnement d'une salle de sport est donc un puissant outil stratégique pour engendrer des comportements positifs auprès de la clientèle, mais elle est également un outil de différenciation important pour les entreprises qui doivent faire face à une concurrence accrue. Les marketeurs se doivent donc d'élaborer des stratégies centrées sur le client faisant appel à leurs sens, c'est-à-dire des stratégies où la création d'expérience est centrale.

Le but de cette étude est de déterminer un modèle d'analyse de l'expérience client et décider à travers ce dernier, l'impact qu'elle peut avoir sur la satisfaction client.

- **H0 : L'analyse de l'expérience client n'a pas d'impact sur la satisfaction client.**
- **H1 : L'analyse de l'expérience client a un impact sur la satisfaction client.**

INTRODUCTION

Ce travail est divisé en trois chapitres. Le premier chapitre intitulé « L'expérience client et la satisfaction » a pour but de présenter les concepts de base concernant l'expérience et la satisfaction client, tout en couvrant les différences et similitudes entre ces deux concepts.

Dans le second chapitre, nous allons aborder le management de l'expérience client, qui se fera dans notre cas au sein d'une salle de sport. Suite à cela, nous présenterons quelques concepts du domaine sportif pertinents pour notre travail, tout en évoquant différents modèles d'analyse s'appliquant à une prestation de services pour en choisir le mieux adapté à notre cas d'étude.

Enfin, en dernier chapitre nommé « Evaluation de l'expérience client dans l'entreprise American Club », nous présenterons l'entreprise concernée, puis les démarches méthodologiques suivies lors de l'enquête et en dernier l'analyse et l'interprétation des données récoltées.

*CHAPITRE I : L'EXPERIENCE CLIENT ET LA
SATISFACTION*

Introduction du chapitre

L'expérience client est un concept plus large que la satisfaction client. Elle consiste à offrir au client des moments uniques et mémorables pour créer, maintenir ou renforcer sa relation avec la marque. Elle englobe la satisfaction mais y ajoute la dimension émotionnelle.

Section 1 : Concept d'expérience client

L'évolution du comportement des consommateurs a engendré des changements significatifs. Leur fidélité s'est réduite et ils sont devenus de plus en plus imprévisibles. Dans les années 1980, ils ont commencé à rechercher une approche personnalisée de la part des entreprises. Ainsi, l'approche transactionnelle a cédé la place à un marketing relationnel, où la priorité était accordée à la gestion de la relation client. Par la suite, dans les années 1990, les entreprises ont cherché à séduire les consommateurs en répondant à leurs attentes émotionnelles et en leur procurant du plaisir (**Giboreau et Body, 2012**). C'est dans ces valeurs que l'expérience client a trouvé tout son sens et a pu se développer pleinement.

1. Définition de l'expérience client

L'expérience est un terme polyvalent qui englobe au moins quatre significations en français :

- Un savoir-faire (il possède une grande expérience en cuisine) ;
- Un événement (ce spectacle a été une expérience mémorable) ;
- Une tentative (c'était ma première expérience avec cette recette) ;
- Un test (j'ai réalisé ma première expérience avec ce mélange).

Dans le domaine du marketing, nous utilisons le terme "expérience" dans sa deuxième définition, qui évoque "vivre un événement inoubliable". Par conséquent, l'objectif ultime du marketing est de chercher à améliorer l'expérience des clients afin de créer un avantage concurrentiel distinctif.

1.1. Définitions issues de la littérature

La notion d'expérience a été initialement introduite en 1982 par **Holbrook et Hirschman**. En abordant le concept de "consommation hédonique", ces auteurs ont mis en évidence un aspect souvent négligé à l'époque en marketing : l'émotion. Ils ont en effet souligné que le comportement du consommateur ne se résume pas uniquement à des aspects tangibles,

mais qu'il implique également les sens, l'imagination, les sentiments et l'implication personnelle lors de la prise de décision. Par conséquent, la consommation peut être considérée comme une expérience multi sensorielle et subjective. La quête du plaisir est à la base de la consommation hédonique, ce qui explique le besoin de vivre différentes expériences. Dans la même idée, **Punj et Stewart** (1983) soutiennent que l'expérience est unique, car elle peut être vécue de manière différente selon l'individu et la situation.

Après avoir souligné que les consommateurs désirent vivre une expérience « mémorable » lorsqu'ils achètent un produit ou un service, **Pine et Gilmore** (1998) expliquent que les entreprises ne doivent plus se limiter à la simple fonction de vente. Selon leur concept « d'économie d'expérience », les clients s'engagent de manière individuelle avec la société grâce à l'expérience qu'ils vivent. De plus, ils expliquent que cela confère un avantage significatif aux entreprises en leur permettant de se démarquer de la concurrence et d'augmenter leurs tarifs. Cette notion d'engagement ou « d'immersion » dans l'expérience a été particulièrement développée par **Csikszentmihalyi** (1997). Selon cet auteur, l'expérience atteint un état de "flow" lorsque l'individu est totalement absorbé par la tâche qu'il accomplit, perdant ainsi complètement la notion du temps qui s'écoule.

La notion d'expérience a donné naissance à une forme spécifique de marketing : le marketing expérientiel. Dans la littérature, cette approche a rapidement été considérée comme plus complète que le marketing traditionnel. Par exemple, **Schmitt** (1999) a souligné les lacunes du marketing traditionnel en le réduisant à un outil rationnel axé uniquement sur les résultats. En revanche, le marketing expérientiel offre aux consommateurs à la fois réfléchis et émotifs des expériences de consommation "spectaculaires".

Pour décrire plus précisément la composition de l'expérience de consommation telle qu'elle est abordée dans la littérature, **Filser** (2002) propose une définition selon laquelle elle correspond à « l'ensemble des résultats positifs ou négatifs que le consommateur retire de l'utilisation d'un produit ou d'un service ». De plus, il souligne que cette expérience peut se manifester à différents moments, que ce soit pendant la consommation elle-même ou après, lors de l'évaluation par le client. Cette perspective rejoint celle d'**Arnould et Price** (1993) qui considèrent également que l'expérience se déroule en plusieurs phases. Selon eux, elle se produit pendant et après la consommation, mais aussi avant, à partir des attentes que le consommateur se forme.

Selon certains écrivains, l'idée de créer une expérience consiste à rendre agréables des instants qui sont généralement perçus comme simples et ordinaires. **Carù et Cova** (2003), par exemple, considèrent que l'expérience vécue par le consommateur se manifeste en réalité par de petites immersions successives. À travers ces multiples rencontres, le consommateur finit par éprouver une sensation de satisfaction.

Ont formulé une définition plus concise de l'expérience client. Selon eux, elle se réfère à la « réaction personnelle et subjective d'un consommateur suite à une interaction directe ou indirecte avec une entreprise. »¹ Ils précisent que l'interaction directe peut se produire lors de l'achat ou de l'utilisation d'un produit ou service, tandis que l'interaction indirecte peut se faire par le biais du bouche-à-oreille ou de la publicité.

En 2009, **Grewal** et ses collaborateurs ont consacré une attention particulière à la notion de points de contact. Selon leurs recherches, l'expérience se matérialise à chaque interaction entre le client et l'entreprise, que ce soit lors de la rencontre avec un produit ou un service. Dans cette optique, l'expérience devient une stratégie bénéfique à la fois pour l'entreprise et ses clients, car elle vise à accroître leur satisfaction mutuelle.

Une autre interprétation pertinente se trouve dans l'étude de **Gentile** et ses collaborateurs. (2007), qui englobe plusieurs travaux existants dans la littérature (**LaSalle et Britton**, 2003 ; **Schmitt**, 1999). Ces chercheurs synthétisent les connaissances sur le sujet en trois aspects fondamentaux. Tout d'abord, ils définissent l'expérience comme une réaction qui émerge des interactions multiples entre le client et l'entreprise. Selon **LaSalle et Britton** (2003) dans leur ouvrage, créer une expérience revient à « susciter des réactions chez les consommateurs grâce aux interactions avec la marque ». Ils soulignent ensuite que cette expérience est évaluée en comparant les attentes du consommateur à son interaction réelle avec la compagnie. Enfin, l'expérience est personnelle, étant donné qu'elle est influencée par les préférences, les valeurs et les goûts des consommateurs (**LaSalle et Britton**, 2003). Ces derniers se trouvent ainsi impliqués à différents niveaux : sensoriel, affectif, cognitif, physique-comportemental et social (**Schmitt**, 1999).

Une fois que les bénéfices du marketing expérientiel ont été démontrés, cette approche est devenue une stratégie à part entière. Par conséquent, dans les recherches académiques contemporaines, le marketing expérientiel est défini comme étant la « création d'expériences

¹ Meyer et Schwager (2007)

visant à susciter chez le consommateur une relation positive, enrichissante sur le plan émotionnel et sensoriel avec une marque » (**Lendrevie et Lévy**, 2013, p. 1088). En outre, **Klaus et Maklan** (2013) complètent cette définition en soulignant que le marketing expérientiel englobe « l'évaluation cognitive et émotionnelle de toutes les interactions directes ou indirectes liées au comportement d'achat que le consommateur a eues avec la marque ».

Pour cette étude, nous adopterons une définition de l'expérience client qui met l'accent sur l'engagement individuel, extraordinaire et mémorable du consommateur avec l'entreprise. L'objectif est d'impliquer le client à différents niveaux (sensoriel, affectif, cognitif, physique-comportemental et social) au sein de l'environnement de vente. Cette approche s'appuie sur les principes du marketing expérientiel, qui sont mieux adaptés pour décrire l'expérience vécue par le client lorsqu'il évolue dans une atmosphère particulière, soigneusement conçue pour l'immerger dans la culture de l'entreprise.

Tableau 1 : Définitions de l'expérience client issues de la littérature

Auteurs	Contexte	Définition
Holbrook et Hirschman (1982)	Consommation hédonique	« Etat subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédoniques et de critères esthétiques » p.132
Punj et Stewart (1983)	Expérience client	« Il est largement démontré que les gens catégorisent leurs expériences en termes de construits personnels relativement stables. Ces construits sont uniques à l'individu » p.187
Arnould et Price (1993)	Expérience client	« L'expérience extraordinaire est déclenchée par des événements inhabituels et est caractérisé par des niveaux élevés d'intensité émotionnelle » p.25
Csikszentmihalyi (1997)	Psychologie	« Ces moments exceptionnels sont ce que j'ai appelé des expériences de flow. La métaphore du « flow » est utilisée par beaucoup de gens pour décrire le sens de l'action sans effort qu'ils ressentent dans les moments qui ressortent comme les meilleurs de leur vie » p. 29

Pine II et Gilmore (1998)	Expérience client	« Les entreprises mettent en scène une expérience à chaque fois qu'elles engagent leurs clients de façon personnelle et mémorable » p.99
Firat et Dholakia (1998)	Expérience client	« La vie doit être produite et créée, en effet, construite à travers de multiples expériences dans lesquelles le consommateur est immergé » p.95
Schmitt (1999)	Expérience client	« Les expériences se produisent après avoir rencontré, subi ou vécu quelque chose. Les expériences amènent les valeurs sensorielle, émotionnelle, cognitive, comportementale et relationnelle qui remplacent les valeurs fonctionnelles » p.57
Filser (2002)	Expérience de consommation	« Ensemble des conséquences positives et négatives que le consommateur retire de l'usage d'un bien ou d'un service » p.14
Carù et Cova (2003)	Expérience de consommation	« La consommation quotidienne d'un individu est constituée d'une expérience de consommation qui peut se produire avec ou sans relation avec le marché » p.276
Meyer et Schwager (2007)	Expérience client	« Réponse interne et subjective que le consommateur a face à un contact direct ou indirect avec une compagnie » p.2
Grewal, Levy et Kumar (2009)	Expérience client	« L'expérience n'est pas seulement créée par les facteurs que le détaillant contrôle, mais aussi, par les facteurs hors de son contrôle » p.3
Klaus et Maklan (2013)	Expérience client	« Évaluations cognitives et affectives faites par le client de toutes les rencontres directes ou indirectes avec l'entreprise et relatives à leurs comportements d'achat » p.228

2. L'importance de l'expérience client

Pine et Gilmore (1999) sont les premiers auteurs à avoir signalé l'émergence d'un nouveau type d'offre : l'expérience. Auparavant, on distinguait trois types d'offres : les produits bruts (secteur primaire), les produits manufacturés (secteur secondaire) et les services (secteur tertiaire). L'expérience apparaît comme une quatrième possibilité.

Pine et Gilmore illustrent ces quatre catégories avec l'exemple du café. Il est possible d'identifier :

- Le café en tant que **produit brut** : directement extrait de la nature, il est échangé en vrac sur les marchés à un prix déterminé par l'offre et la demande. À ce stade, le prix par tasse équivaut à moins de 10 cents américains.
- Le café en tant que **produit manufacturé** : les grains sont moulus par un fabricant industriel qui les emballe pour les vendre en supermarché. Le prix dépend du coût de production et de la différenciation du produit. Le prix par tasse varie de 40 cents à 1 dollar américain.
- Le café en tant que **service** : lorsqu'il est consommé dans un café, il devient une activité intangible, réalisée sur mesure selon la demande d'un client connu. La valeur que le client accorde à ce service est bien supérieure à la valeur du produit lui-même. C'est pourquoi une tasse de café peut se vendre entre 1,5 et 2 dollars américains.
- Le café en tant qu'**expérience** : dégusté dans un grand restaurant, le prix d'une tasse de café peut dépasser 3 ou 4 dollars américains. En effet, cette tasse de café est très différente du produit (un paquet de café moulu) ou du service (une tasse de café servie dans un bar). L'atmosphère du restaurant, le couvert, le design de la tasse elle-même, l'amabilité du serveur, etc., sont des éléments qui entourent l'achat simple d'une tasse de café et en font une véritable expérience.

Les auteurs émettent l'hypothèse, à travers cet exemple, que les clients valorisent l'expérience et que les entreprises capables d'offrir une telle expérience possèdent un avantage concurrentiel.

Plus récemment, des chercheurs supplémentaires ont confirmé le fait qu'un service de qualité ne suffit plus à différencier efficacement les organisations cherchant à maintenir un avantage concurrentiel (**Schembri**, 2006 ; **Prahalad et Ramaswamy**, 2004 ; **Berry, Carbone**

et **Haeckel**, 2002). **Berry et ses collègues** (2002) soulignent que : « Offrir uniquement des produits ou des services ne suffit plus de nos jours : les organisations doivent offrir à leurs clients une expérience satisfaisante. La concurrence sur cette dimension implique d'orchestrer toutes les "clés" que les personnes perçoivent lors du processus d'achat » (p. 1). Par "clé", ils entendent : « Tout ce qui peut être perçu ou ressenti ou reconnu par son absence est une clé d'expérience » (p. 1).

L'importance de l'expérience client est de plus en plus reconnue comme le point de départ essentiel d'une stratégie marketing efficace, ainsi que d'une différenciation produite ou service. Selon **Prahalad et Ramaswamy** (2004) la co-crédation d'expériences est le nouvel eldorado de la création de valeur, en tant que base pour la création de valeur. Ils soulignent également que les interactions de haute qualité qui permettent à un client de co-crédier des expériences uniques avec l'entreprise sont la clé pour débloquent de nouvelles sources d'avantage concurrentiel.

Au-delà de la création de valeur, les entreprises qui adoptent une approche de gestion de l'expérience client espèrent accroître la fidélité de leurs clients et les transformer en véritables ambassadeurs (**Payne et Frow**, 2007 ; **Schembri**, 2006 ; **Berry et al**, 2002 ; **Calhoun**, 2001). **Calhoun** utilise le concept d'expérience totale et précise qu'une entreprise doit adopter une approche intégrée et stratégique pour stimuler la fidélité, en se concentrant sur l'amélioration de l'expérience totale du client avec l'organisation, à travers l'ensemble de l'entreprise, tous les points de contact et tous les éléments d'expérience.

Cette recherche de fidélité est également soulignée par des auteurs tels que **Berry et al** (2002), qui mettent en évidence que les entreprises sont plus compétitives lorsqu'elles combinent des avantages fonctionnels et émotionnels dans leurs offres. Un nombre croissant d'organisations appliquent systématiquement les principes et les outils de la gestion de l'expérience client pour renforcer la fidélité des clients.

Payne et Frow (2007) définissent les enjeux liés à une expérience client "parfaite" : « Les clients deviennent des ambassadeurs de l'entreprise, créant ainsi des recommandations, une fidélisation et une croissance rentable. » (p.92).

En somme, l'objectif ultime de l'expérience client est de créer des relations solides et durables avec les clients en leur offrant une expérience positive à chaque point de contact avec l'entreprise.

Voici les aspects clés qui illustrent l'importance de cet objectif :

- 1) **Satisfaction et fidélité des clients** : Une expérience client positive conduit à la satisfaction des clients. Lorsque les clients sont satisfaits de leur expérience, ils sont plus susceptibles de revenir et de continuer à faire des affaires avec l'entreprise. Cela se traduit par une fidélité accrue, une augmentation des ventes répétées et une augmentation de la valeur à vie du client.
- 2) **Différenciation concurrentielle** : Dans des marchés concurrentiels, l'expérience client peut être un facteur clé de différenciation. Les entreprises qui se concentrent sur l'amélioration de l'expérience client peuvent se démarquer de leurs concurrents en offrant quelque chose d'unique et mémorable. Cela peut les aider à attirer de nouveaux clients et à conserver leur base existante.
- 3) **Recommandations et bouche-à-oreille positif** : Les clients satisfaits sont plus susceptibles de recommander l'entreprise à leurs amis, leur famille et leurs collègues. L'expérience client exceptionnelle peut générer un bouche-à-oreille positif, ce qui constitue une publicité gratuite et puissante pour l'entreprise. Les recommandations de clients satisfaits sont souvent considérées comme étant plus fiables et peuvent influencer les décisions d'achat d'autres personnes.
- 4) **Réputation de l'entreprise** : Une expérience client positive contribue à renforcer la réputation de l'entreprise. Les clients satisfaits sont plus enclins à partager leurs expériences positives en ligne, ce qui peut influencer l'opinion d'autres consommateurs. Une bonne réputation est essentielle pour établir la confiance et l'intégrité de l'entreprise.
- 5) **Valeur à long terme** : En investissant dans une expérience client de qualité, les entreprises visent à établir des relations à long terme avec les clients. Ces relations à long terme se traduisent par une valeur accrue pour l'entreprise, car les clients fidèles sont plus susceptibles d'acheter davantage de produits ou services, de résister à la concurrence et de devenir des ambassadeurs de marque engagés.

Donc l'expérience client joue un rôle crucial dans la satisfaction et la fidélité des clients, la différenciation concurrentielle, les recommandations positives et la réputation de l'entreprise.

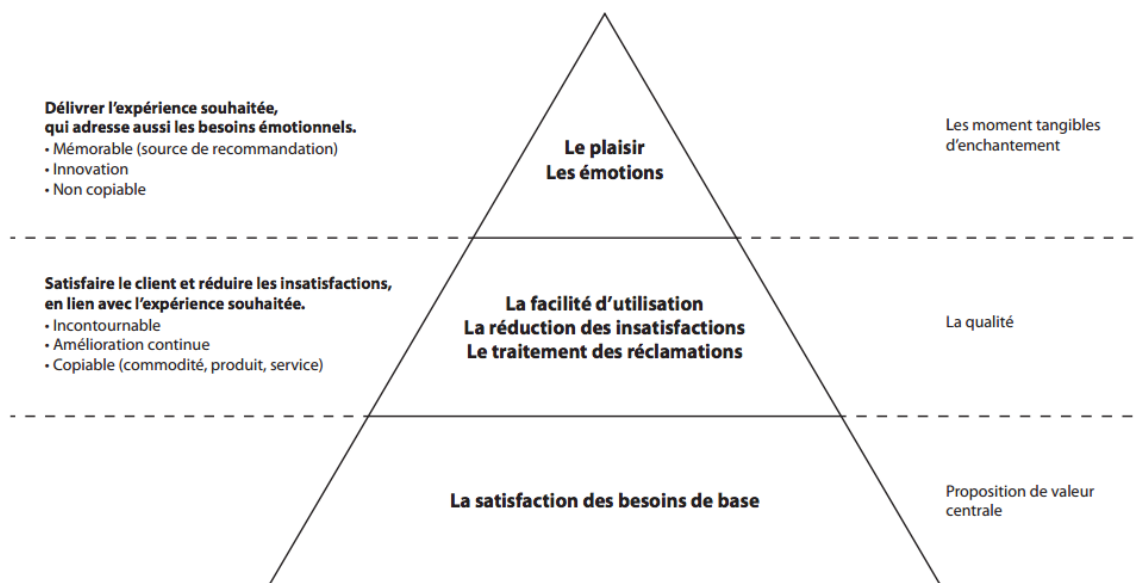
3. Niveaux de l'expérience client

Certaines expériences client peuvent être décevantes et mal vécues, même si les besoins du client ont été pleinement satisfaits. Pour mieux comprendre cette notion, il est important de savoir que les clients perçoivent leur expérience à travers trois niveaux :

- 1) **Satisfaction de leurs besoins** : Les clients évaluent dans quelle mesure l'interaction avec un produit, un service, une personne ou une interface leur a permis d'atteindre leurs objectifs.
- 2) **Facilité d'interaction** : Les clients apprécient la facilité avec laquelle ils ont pu interagir avec l'entreprise, sans rencontrer de difficultés ou d'obstacles.
- 3) **Expérience agréable** : Les clients cherchent également à vivre une expérience plaisante et positive lors de leurs interactions.

Chaque interaction est évaluée en fonction de ces trois aspects, en prenant en compte l'effort investi par le client et le plaisir qu'il en a retiré (Body, Tallec, 2015). Pour mieux visualiser cette hiérarchie, les auteurs ont représenté ces éléments sous la forme d'une pyramide, comme illustré dans la figure suivante :

Figure 1 : Les trois niveaux de l'expérience client



Body L. & Tallec, 2015

On observe que le premier niveau de satisfaction consiste à répondre aux besoins des clients. Lorsque les besoins fondamentaux des clients sont satisfaits, les produits ou services offerts peuvent être de haute qualité, mais cela ne permet pas aux entreprises de se démarquer. La comparaison se fait alors principalement sur le prix.

Le deuxième niveau correspond à la conformité aux engagements de service. À ce stade, les services fournis doivent être conformes aux engagements promis par la marque. Cela

signifie que l'entreprise doit tenir sa promesse en matière de transparence, de facilité, de simplicité, etc., qui se matérialisent à travers des normes techniques et comportementales **(Body, Tallec, 2015)**. De nombreuses entreprises se positionnent à ce niveau, où elles cherchent constamment à s'améliorer en mettant en œuvre des approches telles que le Lean Six Sigma. C'est également à ce niveau qu'elles atteignent les limites d'une organisation axée sur ses processus et décident de se recentrer sur le client **(Body, Tallec, 2015)**.

Le dernier niveau est celui du plaisir et des émotions. Il est facile de comprendre que faciliter l'accès et l'utilisation d'un service constitue un levier de différenciation. Cela signifie que l'entreprise a non seulement respecté ses engagements, mais elle a également réussi à se démarquer en créant des émotions positives, du plaisir et de l'enchantement chez le client. Toutes les expériences peuvent être agréables. Bien que la facilité d'utilisation et la résolution efficace des problèmes puissent entraîner une grande satisfaction, il serait erroné de suggérer que l'enchantement est inutile tant qu'il reste des améliorations à apporter au deuxième niveau **(Body, Tallec, 2015)**.

4. Types d'expériences clients

L'expérience client peut être décomposée en plusieurs types, qui correspondent différentes étapes du parcours client

4.1. Expérience voulue

L'expérience voulue correspond à la définition par l'entreprise de l'expérience qu'elle souhaite faire vivre à ses clients. Elle relève de sa stratégie de différenciation, voire d'une approche d'innovation stratégique. Elle prend en compte des éléments provenant du marché, de la concurrence ainsi que de ses ressources et compétences. Plus fondamentalement, l'expérience voulue renvoie à la conception du métier, voire à la vision de l'entreprise. Elle pose la question identitaire : que veut être l'entreprise ?

L'expérience voulue, est définie par l'entreprise qui choisit les attentes qu'elle veut satisfaire, en s'appuyant sur les attentes des clients. Elle requiert en effet une forme d'empathie, voire d'intimité avec le client, permettant de définir la largeur de l'expérience et la valeur relative de ses attributs : L'entreprise pratiquant avec succès une stratégie de valeur a le don d'empathie. Elle se met à la place du client pour identifier ses besoins et mesurer leur importance relative sans n'en oublier aucun. Elle comprend intimement les raisons pour lesquelles et les conditions dans lesquelles le client utilise son produit ou son service. Elle

maîtrise l'expérience client. » (**De Bodinat, 2007, p. 56**). La largeur de l'expérience désigne l'ensemble des attributs et des éléments qui la constituent. Dans cette perspective, tout ce qui est important pour le client doit faire partie de l'expérience. Michael Dell disait : « Je ne vends pas des ordinateurs mais une expérience utilisateur. » Il considérait que le service, les hotlines faisaient partie de son offre. L'interaction entre le client et Dell était aussi importante que la qualité des PC vendus. Les arbitrages que réalise l'entreprise entre les différents éléments de l'expérience doivent refléter la valeur relative de ceux-ci par rapport au segment de clientèle visé. Il peut arriver que l'entreprise souhaite associer le client à la réalisation de sa propre expérience vécue. Le choix d'avoir un client co-producteur devient un attribut à part entière de l'expérience voulue. La définition de l'expérience voulue peut dépasser la compréhension des attentes clients et constituer une forme de pari, relevant de la vision stratégique et de l'identité professée de l'entreprise. Il s'agit alors de surprendre le client, de lui proposer une expérience à laquelle il n'avait pas nécessairement pensé.

4.2. Expérience proposée

L'expérience proposée représente une mise en œuvre pratique de l'expérience voulue, en se basant sur la création de stimuli (**Gentile et al., 2007**) qui influencent les perceptions des clients et peuvent les amener à mobiliser leurs connaissances et à ressentir des émotions. Ces différents éléments se combinent pour former une expérience concrète et vécue.

Cette approche concrète se concrétise dans l'expérience réellement offerte aux clients. Elle nécessite une organisation de l'entreprise visant à mettre en scène ces expériences (**Pine et Gilmore, 1999**). Il convient de noter que, dans le domaine de la stratégie, les recherches académiques se concentrent davantage sur l'élaboration d'une stratégie que sur les modalités pratiques de sa mise en œuvre (**Porter, 1985**). Cette perspective est originale car elle met l'accent sur le déploiement opérationnel et son rôle essentiel dans le succès d'une stratégie de différenciation ou d'une innovation stratégique.

Cette approche peut devenir un véritable projet d'entreprise, car toutes les équipes sont impliquées dans sa mise en œuvre (c'est-à-dire la mise en scène) de l'expérience proposée. La gestion des ressources humaines revêt une grande importance à cette étape. Le choix d'un langage spécifique, au-delà de sa fonction de communication, peut être considéré comme une manifestation symbolique révélatrice de la culture de l'entreprise (**Schein, 1985**). Le facteur humain occupe une place centrale dans l'opérationnalisation de l'expérience. Cette dimension de la gestion de l'expérience est cruciale pour la qualité de l'expérience vécue par le client.

4.3. Expérience attendue

L'expérience attendue est une projection de l'expérience future perçue par le client. Avant même d'entrer en contact physique avec l'organisation, le client commence à vivre une expérience à travers les actions de marketing, de communication et même de vente (sur divers supports, y compris le site internet). **Kwortnik et Ross (2007)** soulignent également que le client vit une expérience par procuration en écoutant les récits des autres clients.

Les actions de marketing et de communication contribuent à façonner les attentes des clients en matière d'expérience. Dans ce contexte, la présence de "fausses promesses" ou de "sur-promesses" peut entraîner une déception chez le client et créer un écart entre les attentes et la réalité de l'expérience vécue.

Il convient également de noter que les expériences passées jouent un rôle dans la formation des attentes (**Verhoef et al., 2009**). Le souvenir de l'expérience vécue est le résultat d'un processus de « sensemaking » qui permet à l'individu de donner un sens à une expérience donnée (**Weick, 2005**). Ainsi, l'expérience attendue se construit à partir des actions de marketing et de communication, des récits des autres clients et de la rétention des expériences passées.

4.4. Expérience vécue

L'expérience vécue est définie comme le résultat global des perceptions, des émotions et des connaissances mobilisées par une personne dans une situation donnée. Pour être unique, voici une réécriture du texte :

La notion d'expérience vécue englobe l'ensemble des sensations, des émotions et des savoirs mobilisés par une personne lorsqu'elle se trouve dans une situation particulière. De nombreuses études se concentrant sur le comportement des consommateurs ont souligné l'importance d'adopter une perspective qui rend compte de la façon dont chaque individu interprète et construit sa propre réalité.

Cette expérience vécue est ensuite mémorisée par le client, et ce processus est également personnel et individuel. En fonction de cette expérience mémorisée, le client peut devenir un détracteur, adopter une position neutre ou se comporter en tant que prescripteur (**Reichheld, 2006**).

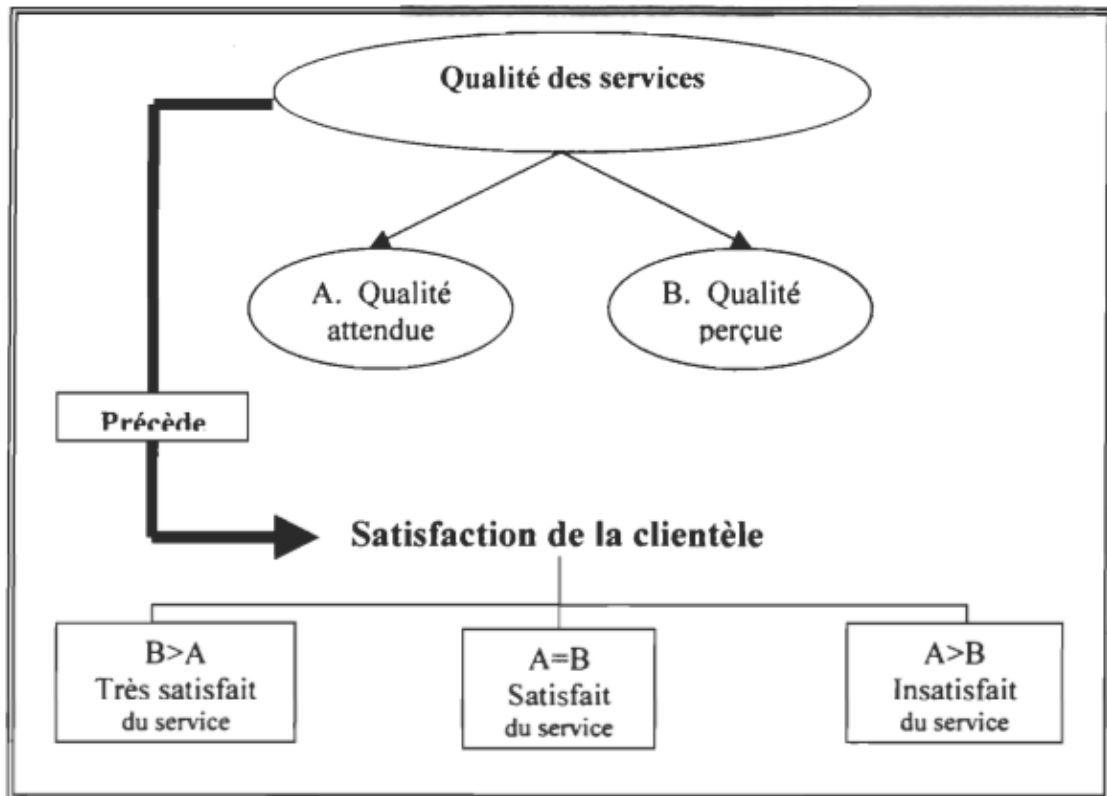
Section 2 : Concept de la satisfaction client

La dernière décennie a accordé une attention accrue à la satisfaction des clients, principalement en raison de l'intensification de la concurrence (**Babin et Griffin, 1998 ; Walker, 1995 ; Woodruff et Gardial, 1996**). De nos jours, les dirigeants d'entreprise ne peuvent plus considérer la satisfaction de la clientèle comme un acquis. Ils doivent prendre conscience de son caractère relatif et éphémère. Il ne suffit plus de simplement satisfaire le client, il est désormais primordial d'adopter une approche proactive pour dépasser ses attentes et anticiper ses besoins. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel d'effectuer une analyse approfondie et de bien comprendre les attentes, les désirs, les souhaits et le comportement des consommateurs. L'entreprise doit s'aligner sur les attentes et le comportement de sa clientèle. Malheureusement, pour les entreprises de services, surpasser les attentes en matière de service peut s'avérer plus difficile que pour les produits.

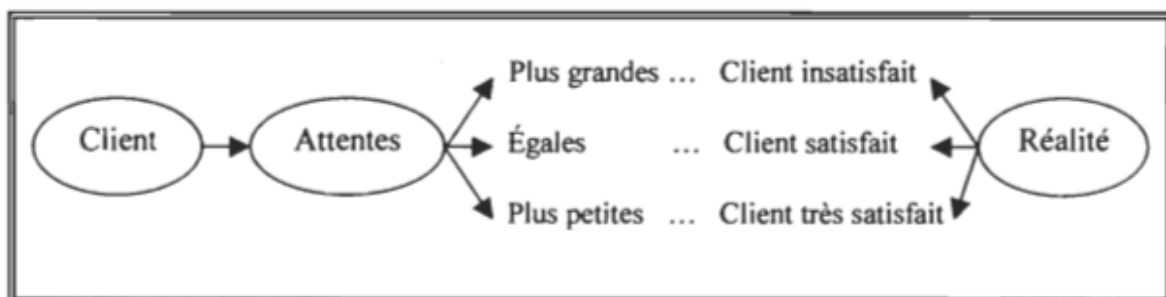
1. Définition de la satisfaction client

La satisfaction de la clientèle est définie comme la post-évaluation d'une expérience, englobant une évaluation globale des services fournis par une entreprise (**Anderson et Fornell, 1994 ; Parasuraman et al., 1985**). **Kotler (1991)** précise cette définition en soulignant que la satisfaction découle de l'évaluation du service reçu par rapport aux attentes initialement fixées. Ainsi, la satisfaction ou l'insatisfaction des clients repose sur des expériences positives ou négatives avec une entreprise (**Bitner et Hubbert, 1994**). Fondamentalement, la satisfaction est une réaction positive à une expérience de consommation tandis que l'insatisfaction est une réaction négative.

La satisfaction post-achat représente l'un des processus les plus importants dans le domaine du comportement du consommateur. Par conséquent, la relation entre la satisfaction de la clientèle et la qualité des services a suscité un intérêt particulier dans la littérature ces dernières années (**Bolton et Drew, 1994**). **Dick et Basu (1994)**, **Anderson et Fornell (1994)**, **Iacobucci et al. (1995)** ainsi que **Rust et Oliver (1994)** s'accordent pour affirmer que la qualité des services est un élément essentiel de la satisfaction et qu'elle en constitue un indicateur. Comme le montre la figure 1, le degré de satisfaction de la clientèle dépend de l'évaluation que fait le client de la qualité du service, qui englobe à la fois le résultat final et la manière dont le service a été délivré. La qualité des services se définit comme la conformité entre la qualité obtenue et la qualité attendue par le client, et cela dans toutes les circonstances.

Figure 2 : Influence de la satisfaction de la clientèle

Dans la littérature, il existe une comparaison fréquente entre deux aspects essentiels : d'une part, les attentes quant à la qualité du service attendu, et d'autre part, la réalité du service reçu. La satisfaction découle ainsi d'une évaluation comparative entre les attentes du client et la réalité vécue, c'est-à-dire la perception de la performance du service. Il est indéniable que les attentes des clients jouent un rôle primordial dans la satisfaction de la clientèle.

Figure 3 : Modèle de la satisfaction

La figure 3 met en évidence l'importance de l'écart entre les attentes et la réalité en termes de satisfaction ou d'insatisfaction. Lorsque cet écart est important, la satisfaction ou l'insatisfaction ressentie par le client est également amplifiée. Ainsi, si les attentes du client

étaient modestes par rapport à la réalité (réalité>attentes), c'est-à-dire si les services fournis par l'entreprise dépassent ses attentes, le client sera très satisfait. En revanche, un client qui avait des attentes élevées par rapport au service reçu (réalité<attentes) sera insatisfait. Pour un client dont les attentes correspondent exactement à la prestation de service reçue, la satisfaction sera simplement atteinte.

Il est crucial de prêter attention à ces nuances avec les clients, car ceux qui se contentent d'être "satisfaits" sont généralement plus enclins à changer de fournisseur plus facilement que les clients "très satisfaits" (**Kotler, 1994**). Ainsi, il est essentiel de viser une satisfaction maximale pour fidéliser la clientèle et préserver la relation avec les clients existants.

2. Qualité des services

Au cours de la dernière décennie, il est indéniable qu'il y a eu une augmentation significative des écrits se rapportant au concept de la qualité des services. En effet, les chercheurs manifestent un intérêt croissant pour ce concept (**Gronoos, 1993 ; Patterson et Johnson, 1993 ; Anderson et Fornell, 1994 ; Rust et Oliver, 1994 ; Taylor et Baker, 1994**). On peut expliquer cet intérêt particulier par le fait que la qualité des services est désormais considérée comme un défi majeur pour la plupart des entreprises de services (**Blackiston, 1988 ; Sherden, 1988**).

L'objectif ultime du service à la clientèle devrait être la satisfaction, qui passe nécessairement par la qualité des services offerts. Par conséquent, la qualité des services doit incontestablement occuper une place centrale dans la mission du service à la clientèle, tant dans la relation client-entreprise que dans les processus de vente et de livraison du service.

Dans un environnement compétitif tel que celui d'aujourd'hui, accorder une attention accrue à la qualité des services devient de plus en plus essentiel pour intégrer la stratégie globale de l'entreprise, garantissant ainsi son succès et sa survie (**Phillips et al., 1983 ; Parasuraman et al., 1985 ; Reichheld et Sasser, 1990**). De nombreuses entreprises adoptent désormais la qualité des services comme une stratégie afin de maintenir leur compétitivité par rapport à leurs concurrents (**Brown et Swartz, 1989 ; Parasuraman et al., 1988**). En réalité, la qualité n'est plus simplement un facteur de différenciation, mais elle est devenue une exigence préalable formulée par les clients. L'augmentation de la concurrence a pour conséquence indéniable que les clients se montrent de plus en plus critiques et exigeants envers la qualité des services proposés par les entreprises concurrentes (**Antonacopoulou et Kandampully, 2000**). Les

clients sont en effet de plus en plus préoccupés par la qualité des services reçus (**Boughton et al., 1996 ; Brown et Kuehl, 1990 ; Nowak et al., 1997**). Il est donc essentiel pour les entreprises de services de prendre en compte la qualité de leurs services proposés.

Si définir la qualité des produits tangibles est déjà assez complexe, évaluer la qualité d'un service l'est encore d'avantage, et cela devient d'autant plus difficile à déterminer. L'intangibilité des services rend l'évaluation de la qualité beaucoup plus complexe à réaliser (**Zeithaml, 1981**). En effet, de nombreux consommateurs ont du mal à reconnaître la qualité d'un service. Les clients se basent généralement sur plusieurs composantes pour évaluer la qualité des services. Cependant, ces composantes utilisées pour évaluer la qualité d'un produit ne sont pas nécessairement les mêmes. Le tableau 2 présente les composantes généralement les plus utilisées pour définir la qualité d'un service.

Toutefois, les composantes permettant d'évaluer la qualité d'un service peuvent varier considérablement en fonction des attentes spécifiques de la clientèle. La qualité est relative, ce qui signifie que deux clients recevant exactement le même service peuvent avoir des perceptions très différentes de la qualité en fonction de leurs attentes initiales.

Tableau 2 : Les composantes de la qualité d'un produit comparativement à la qualité d'un service

Qualité d'un produit	Qualité d'un service
Performance fonctionnelle	Compétence du personnel
Fonctions complémentaires	Fiabilité
La conformité	Réactivité
La fiabilité	Accessibilité
La longévité	Compréhension
Les services pendant et après-achat	Communication
L'esthétique	Crédibilité
La perception de la qualité	Sécurité
	Courtoisie du personnel
	Tangibilité

Source : Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985)

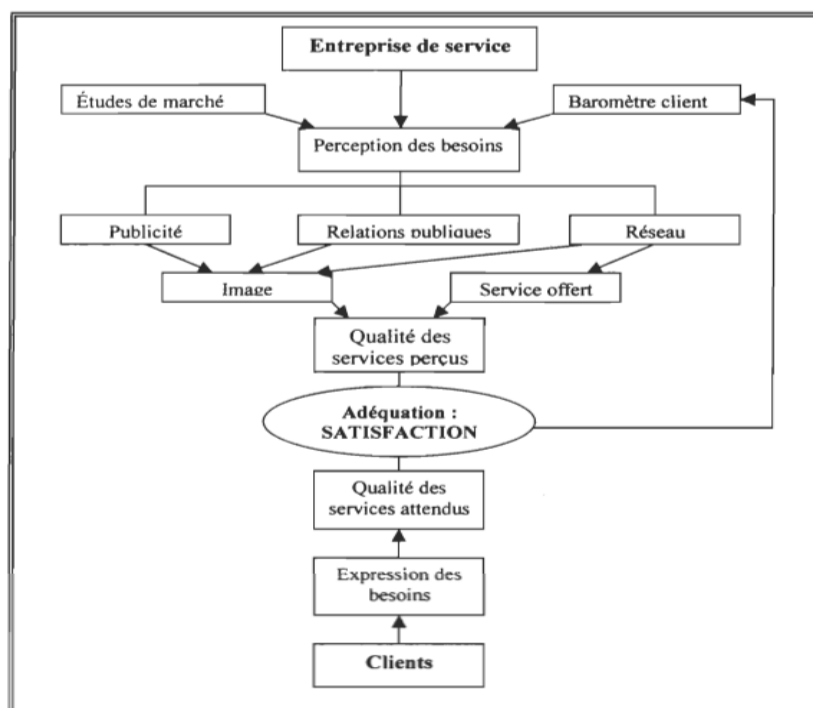
Selon la littérature, la qualité des services peut être définie par le client en comparant sa perception initiale du service avec la prestation reçue (**Lewis et Boomes, 1983 ; Lehtinen et**

Lehtinen, 1982 ; Grönross, 1984 ; Parasuraman et al., 1985, 1988, 1994). Zeithaml (1988) confirme cette affirmation en soutenant que la qualité du service est reconnue par le client grâce à son observation et son évaluation du processus basées sur son expérience. Dans le même sens, **Berry et al. (1985)** reconnaissent que la qualité des services est attribuée à la recherche et à l'expérience menée par le client pour l'évaluer. En résumé, les auteurs s'accordent pour décrire la qualité des services comme étant la perception de qualité par le client, résultant de son évaluation du service reçu et de son expérience.

La qualité des services est le fruit d'un processus complexe, représenté dans la figure 3, qui implique à la fois l'entreprise de service et le client. Dans un premier temps, les entreprises de service doivent absolument s'efforcer de répondre aux attentes du client en toutes circonstances. Elles doivent trouver des moyens de comprendre les besoins et attentes des clients en termes de qualité de service. Les études de marché et les sondages de satisfaction sont des méthodes efficaces pour recueillir des informations sur la clientèle. Ensuite, une fois que le comportement des clients est bien compris, la capacité du personnel de l'entreprise à satisfaire les attentes du client devient primordiale.

Le souci de la qualité, tant de la part des dirigeants que de l'ensemble du personnel de l'entreprise, est indispensable pour garantir une prestation de qualité.

Figure 4 : Le processus de la qualité des services et la satisfaction des clients



Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985

En réalité, les clients jouent un rôle essentiel dans la détermination de la qualité des services. Ils sont directement impliqués dans le processus, contribuant à la création du service en exprimant leurs besoins et attentes. Ainsi, la perception du client façonne la nature et la valeur des services reçus.

3. Conséquences de la satisfaction

La satisfaction globale des clients à l'égard des services entraîne de multiples avantages pour l'entreprise. En effet, les clients qui se disent "satisfaits" ou "très satisfaits" sont beaucoup plus enclins à choisir à nouveau les services de la même entreprise. De plus, les clients ayant vécu une expérience positive partageront leur expérience avec leurs proches, contribuant ainsi à la notoriété de l'entreprise auprès d'un public potentiellement intéressé.

3.1. Intention de rachat

Le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction d'un client a un impact majeur sur sa propension à utiliser à nouveau les services d'une entreprise dans le futur. Lorsqu'une mauvaise expérience entraîne une insatisfaction quant aux services fournis par l'entreprise, le client a le choix de renouveler ou non son achat de services.

Dans une étude réalisée par **Parasuraman et al. (1994)**, il a été avancé comme hypothèse que seule la dernière transaction spécifique influençait la satisfaction et les intentions de rachat. Ils soutenaient que la variable médiatrice entre la satisfaction et les intentions de rachat était le dernier achat de service. Toutefois, les résultats de leur enquête ont révélé que cette hypothèse était erronée. En effet, la satisfaction lors de la dernière transaction ne constituait pas en soi un bon indicateur pour prédire les intentions de rachat. Ils ont constaté que même si la satisfaction lors du dernier achat était faible, les intentions de rachat étaient élevées si la satisfaction globale des services reçus ultérieurement était élevée. Les clients étaient donc enclins à donner une seconde chance à l'entreprise qui n'avait pas su répondre adéquatement à leurs besoins lors de l'achat précédent.

Il est indéniable que tous les auteurs s'accordent pour dire que la satisfaction globale du service a des répercussions sur les intentions d'achat futures. **Cronin et Taylor (1992)** affirment que la qualité des services constitue l'élément fondamental de la satisfaction client et que cette satisfaction influe sur les décisions d'achat ultérieures. **LaBarbera et Mazursky (1983)** concluent également que la satisfaction influence les intentions de rachat. La satisfaction de la clientèle est positivement corrélée aux intentions de rachat et à la fidélisation (**Anderson et**

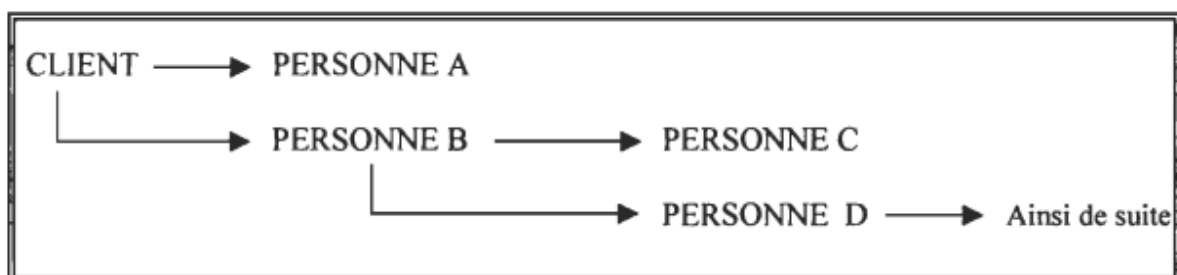
Fornell, 1994 ; Anton, 1996 ; Bitner, 1990). Rust et Williams (1994), quant à eux, ont observé que les clients "très satisfaits" manifestent des intentions de rachat nettement plus fortes que les clients simplement "satisfaits".

En résumé, les deux principales raisons qui incitent un client à renouveler son achat auprès de la même entreprise sont sa satisfaction (**Cronin et Taylor, 1992 ; Parasuraman et al., 1985, 1988**) et souvent le manque d'alternatives (**Biong, 1993**).

3.2. Le bouche-à-oreille

De nombreuses études mettent en évidence une corrélation significative entre la satisfaction des clients et leur propension à recommander une entreprise (**Hartline et Jones, 1996 ; Holmund et Kock, 1996 ; Tanner, 1996**). Selon les recherches de **Danaher et Rust (1994)** ainsi que de **Dabholkar et al. (1996)**, la qualité des services est directement liée à la recommandation positive des clients envers l'entreprise. Cette affirmation est également soutenue par **Reichheld et Sasser (1990)**. Le bouche-à-oreille est considéré comme un indicateur majeur de la qualité des services par les experts en marketing. De même, **Parasuraman et al. (1988, 1991 b)** soulignent que plus la perception de la qualité du service est élevée, plus le client sera enclin à recommander l'entreprise à ses contacts. Toutefois, les clients insatisfaits n'hésitent généralement pas à partager leurs mauvaises expériences avec leur entourage. Dans ce contexte, la mémoire sélective des clients fait que certains ne retiendront que les aspects négatifs de la transaction qui les ont particulièrement mécontents. Enfin, un client qui fait l'expérience des services d'une nouvelle entreprise a tendance à en discuter avec ses connaissances, surtout s'il a été extrêmement satisfait ou insatisfait de son expérience.

Figure 5 : Chaîne du bouche-à-oreille



Le bouche-à-oreille joue un rôle essentiel dans les entreprises de services. Les recommandations positives peuvent devenir un puissant levier de marketing pour une entreprise (**Raman, 1999**). Les clients satisfaits deviennent de véritables ambassadeurs de l'entreprise. Les

retours positifs contribuent grandement à l'expansion de la clientèle. Lorsqu'un client recommande l'entreprise à des clients potentiels (**Heskett et al., 1997**), cela génère les meilleurs résultats pour l'entreprise. La force de persuasion réside dans l'émetteur lui-même, c'est-à-dire le client. Lorsqu'un client recommande l'entreprise à un ami, cela renforce sa crédibilité dans l'esprit de celui-ci, ce qui exerce une influence considérable. De plus, il est constaté que les clients sont plus enclins à recommander l'entreprise à leurs amis lorsqu'ils entretiennent une relation personnelle avec l'un des employés de l'entreprise (**Czepiel et Gilmore, 1987 ; Surprenant et Solomon, 1987**). Par ailleurs, un client qui recommande une entreprise témoigne de sa fidélité envers celle-ci (**Day, 1969 ; Reichheld et Sasser, 1990**), ce qui représente une importance cruciale pour la réussite d'une entreprise.

Cependant, le bouche-à-oreille négatif peut avoir des répercussions néfastes sur une entreprise. Des commentaires défavorables peuvent susciter une réelle aversion chez les clients potentiels. Selon certaines statistiques, un client mécontent partagera son expérience malheureuse avec environ dix personnes de son entourage, tandis qu'un client satisfait ne fera part de sa satisfaction qu'à trois autres personnes. Les conséquences d'un mauvais service sont donc extrêmement importantes, car un client insatisfait en parle trois à cinq fois plus qu'un client satisfait.

Section 3 : Relation entre l'expérience client et la satisfaction

Plusieurs auteurs ont déjà soulevé quelques faits intéressants quant aux liens existants entre l'expérience client et la satisfaction.

1. L'importance des efforts du client

Selon **Matthew Dixon, Nick Toman et Rick DeLisi (2013)**, de nombreux clients sont frustrés lorsqu'ils doivent fournir des efforts importants pour obtenir une assistance ou résoudre un problème avec une entreprise. Ces efforts peuvent inclure des temps d'attente excessifs, des procédures complexes, des transferts d'appels répétés ou une recherche d'informations laborieuse. Lorsque les clients sont confrontés à ces obstacles, leur satisfaction diminue considérablement.

Au contraire, lorsque les entreprises cherchent à minimiser les efforts des clients en rendant leurs interactions plus fluides et sans friction, cela a un impact positif sur la satisfaction des clients. Par exemple, offrir des canaux de communication efficaces tels que le chat en direct,

les réseaux sociaux ou les centres d'appels bien formés permet aux clients d'obtenir rapidement des réponses à leurs questions ou des solutions à leurs problèmes.

Les auteurs soulignent également l'importance d'anticiper les besoins des clients et de les résoudre proactivement. En fournissant des informations claires et précises, en offrant des options de libre-service simples et en adoptant une approche proactive pour résoudre les problèmes avant même qu'ils ne se manifestent, les entreprises peuvent réduire les efforts des clients et améliorer ainsi leur satisfaction.

2. L'expérience émotionnelle du client

Schmitt (1999) a mis en avant l'idée selon laquelle la satisfaction des clients dépend de leur expérience globale avec une marque ou une entreprise. Selon lui, une expérience client positive repose sur la création d'émotions positives tout au long du parcours client. Il soutient que les émotions jouent un rôle central dans la façon dont les clients perçoivent une entreprise et évaluent leur expérience. Par conséquent, pour générer la satisfaction des clients, il est essentiel de concevoir des expériences qui suscitent des émotions positives.

Il souligne également l'importance de la cohérence de l'expérience client à travers tous les points de contact et les interactions. Une expérience cohérente signifie que les clients ont une expérience similaire et harmonieuse, que ce soit en ligne, en magasin, lors d'appels téléphoniques ou lors de tout autre point de contact. Cela crée un sentiment de confiance et de familiarité, renforçant ainsi la satisfaction des clients.

L'auteur souligne également l'importance de répondre aux besoins des clients de manière proactive. Il encourage les entreprises à comprendre profondément leurs clients, à écouter leurs attentes et leurs désirs, et à adapter leur expérience en conséquence. En anticipant les besoins des clients et en proposant des solutions personnalisées, les entreprises peuvent créer des expériences client engageantes et gratifiantes, conduisant ainsi à une plus grande satisfaction.

3. Les attentes du client

Hill, Roche et Allen (2007) ont mis en avant le fait que la satisfaction des clients est étroitement liée à leurs attentes. Les clients se font une idée de ce à quoi ils s'attendent avant d'interagir avec une entreprise, que ce soit en termes de produit, de service ou d'expérience globale. Lorsqu'ils vivent une expérience qui répond ou dépasse leurs attentes, ils sont plus susceptibles d'être satisfaits.

L'expérience client joue un rôle crucial dans la mesure où elle influence la perception des clients par rapport à leurs attentes. Si l'expérience dépasse leurs attentes, les clients sont souvent

agréablement surpris et leur satisfaction est élevée. En revanche, si l'expérience est inférieure à leurs attentes, leur satisfaction est réduite, voire négative.

Les auteurs soulignent également l'importance de comprendre les attentes des clients et de les gérer de manière proactive. Il est essentiel de recueillir des informations sur les attentes des clients à travers des études de marché, des enquêtes, des commentaires et des interactions directes. Cela permet aux entreprises d'adapter leur expérience client en conséquence et de s'assurer qu'elle est en phase avec les attentes des clients.

Conclusion

L'expérience client et la satisfaction sont étroitement liées. Une expérience client positive, où les attentes sont comblées, les émotions sont engagées, l'utilisation est facile, la personnalisation est présente et les problèmes sont résolus efficacement, favorise la satisfaction des clients. La satisfaction client est un indicateur essentiel de la réussite d'une entreprise, car des clients satisfaits sont plus enclins à rester fidèles, à recommander l'entreprise et à contribuer à sa croissance.

***CHAPITRE II : MANAGEMENT DE L'EXPERIENCE
CLIENT AU SEIN D'UNE SALLE DE SPORT***

Introduction du chapitre

Depuis le milieu des années 80, les chercheurs se sont engagés dans l'amélioration de l'approche de recherche dans le domaine du comportement des consommateurs, qui prédominait alors une perspective considérant les consommateurs comme des décideurs rationnels. L'introduction du concept d'expérience par Holbrook et Hirschman en 1982 a marqué une étape fondatrice, faisant de ces auteurs des précurseurs dans le domaine de l'expérience client. En se concentrant sur la consommation hédonique, ils ont mis en évidence un aspect souvent négligé dans le domaine du marketing, à savoir l'importance des émotions. Ils ont avancé l'idée que le comportement du consommateur ne se limite pas à des considérations matérielles, mais qu'il intègre également les sens, l'imagination, les sentiments et les implications du consommateur tout au long du processus décisionnel.

Holbrook et Hirschman ont ainsi défini l'expérience de consommation comme étant les différentes composantes qui entrent en jeu lors des interactions entre le consommateur et les biens ou services (Holbrook & Hirschman, 1982). Par la suite, Addis et Holbrook (2006) ont élaboré un modèle de consommation axé sur l'expérience, en réponse à l'évolution grandissante de cette approche dans le domaine du marketing, où il devient crucial de prendre en compte les émotions et les sentiments que les individus expriment dans leurs interactions avec les produits. Pine et Gilmore (1999) ont également souligné que la création d'une expérience client unique peut générer une valeur financière pour l'entreprise (Pine & H. Gilmore, 1991).

Par ailleurs, l'avènement des technologies numériques a complété l'environnement physique et présente une opportunité pour les enseignes, bien que leur mise en œuvre nécessite une transformation coûteuse (Carteron, 2013). Afin de tirer parti de ces outils digitaux, les enseignes doivent les exploiter de manière à se démarquer sur le terrain de l'expérience client. Les innovations numériques ont entraîné des changements profonds dans l'industrie, l'économie et la société, provoquant des transformations substantielles au niveau de leur organisation, de leurs produits et de leurs usages.

Section 1 : Management de l'expérience client

La gestion de l'expérience client est devenue un domaine de recherche et de pratique de plus en plus important dans le domaine du marketing et de la gestion des entreprises. Elle se concentre sur la création et la gestion d'expériences positives et mémorables pour les clients tout au long de leur parcours avec une entreprise. L'objectif est de développer des relations durables, de favoriser la fidélité des clients et de générer une valeur ajoutée pour l'organisation.

1. Historique et évolution de la gestion de l'expérience client

L'historique et l'évolution de la gestion de l'expérience client ont été marqués par des avancées significatives dans la compréhension du rôle des émotions, des interactions et des perceptions des clients tout au long de leur parcours avec une entreprise. Cette évolution a conduit à une reconnaissance croissante de l'importance de l'expérience client dans la création de valeur et la fidélisation des clients.

L'historique de la gestion de l'expérience client remonte aux années 1980, lorsque des chercheurs en comportement des consommateurs ont commencé à remettre en question le modèle traditionnel qui considérait les consommateurs comme des décideurs rationnels axés uniquement sur les aspects fonctionnels des produits ou services (Holbrook & Hirschman, 1982). Ces chercheurs ont souligné que les émotions, les sens, l'imagination et les sentiments jouent un rôle essentiel dans le processus de prise de décision du consommateur.

En 1999, Pine et Gilmore ont introduit le concept d'économie de l'expérience, soulignant que les entreprises doivent se concentrer sur la création et la gestion d'expériences mémorables pour les clients afin de se différencier sur le marché (Pine & Gilmore, 1999). Ils ont identifié quatre catégories d'expériences - divertissement, éducation, esthétique et escapade - qui peuvent être utilisées pour enrichir l'expérience client.

Depuis lors, la gestion de l'expérience client a connu une évolution rapide. Les avancées technologiques, notamment l'émergence des médias sociaux, du commerce électronique et des appareils mobiles, ont transformé la manière dont les clients interagissent avec les entreprises et ont créé de nouvelles opportunités pour l'engagement et l'expérience client (Harrigan, Soutar & Patiar, 2007).

Les entreprises ont également pris conscience de l'importance de la personnalisation et de la segmentation de l'expérience client. La capacité de personnaliser les interactions et les offres en fonction des préférences individuelles des clients est devenue un élément clé de la gestion de l'expérience client (Meyer & Schwager, 2007). Cela peut être réalisé grâce à l'utilisation de systèmes de gestion de la relation client (CRM) et de technologies de collecte de données pour comprendre les besoins et les comportements des clients.

En termes de recherche académique, de nombreux auteurs ont contribué à l'évolution de la gestion de l'expérience client. Par exemple, Verhoef et al. (2009) ont développé un modèle de création de valeur basé sur l'expérience client, soulignant l'importance de différents aspects tels

que la qualité du service, l'atmosphère du point de vente et les interactions personnelles. Ils ont également identifié l'importance des émotions positives et des moments mémorables dans la création d'une expérience client réussie.

En conséquence, l'historique et l'évolution de la gestion de l'expérience client témoignent d'un changement de paradigme dans la façon dont les entreprises interagissent avec leurs clients. Des avancées significatives ont été réalisées pour reconnaître l'importance des émotions, de la personnalisation et des interactions dans la création d'expériences positives et mémorables. Cette évolution continue de façonner la manière dont les entreprises abordent la gestion de l'expérience client et cherchent à créer une valeur ajoutée pour leurs clients.

2. Importance de la gestion de l'expérience client

L'importance de la gestion de l'expérience client au sein d'une entreprise réside dans sa capacité à créer des relations solides avec les clients, à favoriser la fidélité et à générer une valeur ajoutée à long terme. Une approche stratégique de la gestion de l'expérience client permet à une entreprise de se différencier sur le marché compétitif d'aujourd'hui et d'établir un avantage concurrentiel durable.

La gestion de l'expérience client joue un rôle clé dans la satisfaction et la fidélisation des clients. Des études ont montré que des expériences positives et mémorables ont un impact significatif sur la satisfaction des clients (Harrigan, Soutar & Patiar, 2007). Lorsque les clients sont satisfaits de leur expérience, ils sont plus susceptibles de revenir, d'acheter davantage et de recommander l'entreprise à d'autres personnes, contribuant ainsi à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise.

En outre, une gestion efficace de l'expérience client permet de renforcer la réputation de l'entreprise. Les clients satisfaits et engagés deviennent des ambassadeurs de la marque, partageant leur expérience positive avec leur réseau personnel et sur les plateformes de médias sociaux. Cela aide à renforcer la confiance des consommateurs potentiels et à attirer de nouveaux clients (Meyer & Schwager, 2007).

L'expérience client peut également être un moteur de différenciation pour une entreprise. Dans un marché saturé où les produits et services peuvent être similaires, l'expérience client devient un facteur clé pour se démarquer de la concurrence. Les entreprises qui investissent dans la création d'expériences uniques et mémorables peuvent attirer et fidéliser une clientèle fidèle, même face à des prix concurrentiels (Pine & Gilmore, 1999).

Pour mesurer l'impact de la gestion de l'expérience client, différentes méthodes peuvent être utilisées. Le Net Promoter Score (NPS) est largement utilisé pour évaluer la satisfaction et la fidélité des clients (Reichheld, 2003). Il mesure la propension des clients à recommander l'entreprise à d'autres personnes. D'autres indicateurs tels que la satisfaction client, le taux de rétention, la valeur vie-client et les mesures de l'engagement client peuvent également être utilisés (Rust & Zahorik, 1993).

Donc, la gestion de l'expérience client revêt une importance cruciale au sein d'une entreprise. Elle contribue à la satisfaction et à la fidélisation des clients, renforce la réputation de l'entreprise et permet de se différencier sur le marché compétitif. En adoptant une approche stratégique de la gestion de l'expérience client et en utilisant des méthodes appropriées pour mesurer son impact, les entreprises peuvent créer une valeur ajoutée durable pour leurs clients et assurer leur succès à long terme.

3. Méthodes de mesure de l'expérience client

La mesure de l'expérience client est essentielle pour évaluer l'efficacité des stratégies de gestion de l'expérience client et pour comprendre le niveau de satisfaction et d'engagement des clients. Différentes méthodes ont été développées pour mesurer l'expérience client, allant des questionnaires traditionnels aux méthodes plus avancées basées sur la technologie.

Les enquêtes de satisfaction sont l'une des méthodes les plus couramment utilisées pour mesurer l'expérience client. Elles consistent en des questionnaires standardisés dans lesquels les clients sont invités à évaluer différents aspects de leur expérience, tels que la qualité du service, la convivialité du site Web ou l'interaction avec le personnel (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Ces enquêtes peuvent être menées de manière continue ou ponctuelle, et les résultats permettent d'obtenir des indicateurs tels que le niveau de satisfaction globale ou la satisfaction par dimension spécifique.

L'évaluation des émotions joue également un rôle crucial dans la mesure de l'expérience client. Les émotions ressenties par les clients pendant leur interaction avec une entreprise peuvent influencer leur satisfaction et leur fidélité. Les méthodes d'évaluation des émotions comprennent des techniques telles que l'évaluation de l'expression faciale, l'analyse des réponses physiologiques ou l'utilisation de questionnaires spécifiques sur les émotions ressenties (Verhoef et al., 2009). Ces méthodes permettent de mesurer l'intensité et la valence des émotions, fournissant des informations précieuses sur l'impact émotionnel de l'expérience client.

En outre, les nouvelles technologies ont permis le développement de méthodes de mesure plus avancées. Par exemple, l'analyse des données des médias sociaux peut fournir des informations sur les opinions et les expériences des clients, en utilisant des techniques d'analyse textuelle et de sentiment pour évaluer les commentaires et les avis en ligne (Kaplan & Haenlein, 2010). De plus, les outils d'analyse de l'expérience client basés sur l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique permettent d'extraire des informations précieuses à partir de données non structurées, telles que les enregistrements audios des interactions clients ou les commentaires des utilisateurs (Lemon & Verhoef, 2016).

Il convient de noter que la mesure de l'expérience client ne se limite pas à une seule méthode, mais peut être réalisée en utilisant une combinaison de différentes approches, en fonction des objectifs de l'étude et des ressources disponibles. Il est également important de prendre en compte les limites et les biais potentiels des différentes méthodes de mesure.

En résumé, les méthodes de mesure de l'expérience client sont essentielles pour évaluer et améliorer les stratégies de gestion de l'expérience client. Des enquêtes de satisfaction traditionnelles à l'analyse des émotions et à l'utilisation de technologies avancées, ces méthodes offrent des outils précieux pour comprendre les besoins, les émotions et les préférences des clients. Cependant, il est important de choisir les méthodes appropriées en fonction du contexte et des objectifs spécifiques de l'étude.

Finalement, la gestion de l'expérience client est devenue un élément essentiel de la stratégie des entreprises axées sur la satisfaction des clients et la création de valeur ajoutée. En comprenant l'évolution historique du domaine, en reconnaissant son importance et en utilisant des méthodes de mesure appropriées, les entreprises peuvent créer des expériences mémorables qui favorisent la fidélité des clients et le succès à long terme.

Section 2 : Modèle d'analyse de l'expérience client

L'analyse de l'expérience client, aussi appelée analyse CX, est un processus de collecte et d'analyse des données sur les clients à partir de plusieurs interactions. Ceux-ci peuvent être des engagements de médias sociaux ou des commentaires de clients publiés sur votre site Web. L'expérience client englobe toutes les interactions, bonnes ou mauvaises, entre votre société et vos clients. L'analyse de l'expérience client augmente les occasions d'achat actuelles et futures de tous vos clients visés.

Elle permet aussi de prendre des mesures pour satisfaire et fidéliser vos clients. Des données solides, exhaustives, accessibles et présentables constituent l'une des clés d'une expérience client de qualité.

1. Genèse des modèles de management de l'expérience

Le domaine de l'expérience client a connu une croissance significative au cours des dernières décennies, avec une prise de conscience croissante de l'importance de l'expérience client dans la réussite d'une entreprise. Cependant, malgré cette reconnaissance, il existe encore un manque de recherche approfondie dans ce domaine.

L'une des raisons du manque de recherche dans le domaine de l'expérience client est la relative nouveauté du concept. L'expérience client en tant que concept distinct a émergé dans les années 1980 avec les travaux pionniers de Holbrook et Hirschman (1982). Depuis lors, les chercheurs ont commencé à explorer divers aspects de l'expérience client, tels que les émotions, les sensations et les dimensions cognitives. Cependant, comparé à d'autres domaines du marketing, l'expérience client reste relativement moins étudiée.

Un autre facteur qui contribue au manque de recherche est la complexité de la mesure de l'expérience client. L'expérience client est un concept multidimensionnel qui comprend des éléments tangibles et intangibles, des aspects rationnels et émotionnels. La mesure de ces dimensions complexes peut être un défi, ce qui peut dissuader les chercheurs de se lancer dans des études approfondies sur l'expérience client.

De plus, il existe également un manque de consensus sur les définitions et les mesures de l'expérience client. Différents chercheurs utilisent des termes et des cadres conceptuels différents pour décrire et mesurer l'expérience client, ce qui rend difficile la comparaison et l'intégration des résultats de différentes études. Cette fragmentation conceptuelle peut entraver le développement d'une base de connaissances solide dans le domaine.

Cependant, malgré ces défis, il est important de souligner que certaines recherches significatives ont été menées dans le domaine de l'expérience client. Ces recherches ont examiné divers aspects de l'expérience client, tels que les effets des émotions sur la satisfaction client, les stratégies de conception de l'expérience, et l'impact de l'expérience client sur la fidélité et les comportements d'achat.

Pour combler le manque de recherche dans le domaine de l'expérience client, il est nécessaire de promouvoir davantage de collaboration entre les chercheurs et les praticiens, ainsi

que de développer des cadres conceptuels et des méthodologies de mesure plus cohérents. De plus, les études longitudinales et les études comparatives entre différentes industries et contextes peuvent également contribuer à l'expansion des connaissances dans le domaine.

2. Différents modèles d'analyse CX

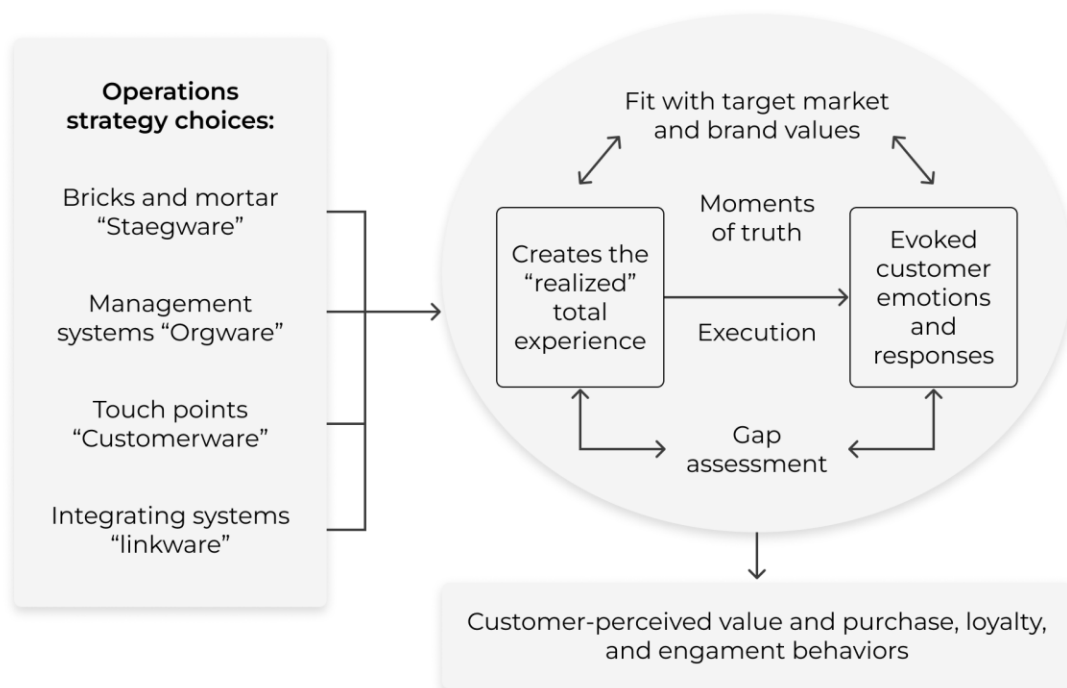
Si le management de l'expérience présente des spécificités comme souligné dans la deuxième section de ce chapitre, il est important de rappeler que cette approche prend ses racines dans des courants antérieurs. En effet, elle intègre et dépasse les enjeux de la gestion de la qualité et de la satisfaction client.

Dans cette deuxième partie, nous allons donc nous intéresser dans un premier temps aux modèles de management de l'expérience et comprendre comment le client a été mis au centre de l'organisation et dans un deuxième temps nous nous focaliserons sur le modèle adapté à notre cas d'étude.

2.1. Modèle dans le domaine des services, Voss et al. (2008)

Voss et al. (2008) s'intéressent à la mise en scène de l'expérience vécue par le client dans le domaine des services (voir figure 2.1). Ils avancent le terme de chorégraphie.

Figure 6 : Modèle dans le domaine des services



Voss et al (2008, p. 250)

Pour élucider les différentes stratégies de chorégraphie, ils proposent le modèle présenté dans la figure 2.1. Selon Voss et al., quatre éléments stratégiques doivent être mis en place au niveau des opérations :

- Stageware, l'environnement de l'offre et la structure ;
- Orgware, l'infrastructure d'organisation des ressources humaines pour créer un environnement et une culture dédiés à l'expérience client ;
- Customerware, le système de création et de management de l'ensemble des interactions entre l'entreprise et le client ou les clients entre eux ;
- Linkware, le système de communication interne.

Dans leur modèle, ils mettent en lumière comment opérationnaliser l'expérience voulue : « Les quatre domaines de décision - stageware, orgware, customerware et linkware - sont destinés à créer une expérience client souhaitée (ou prévue) »¹.

Voss et al. (2008) adoptent une approche basée sur la mise en œuvre des processus de l'entreprise pour façonner au mieux l'expérience client.

2.2. Modèle DART, Prahalad et Ramaswamy (2004)

Prahalad et Ramaswamy avancent l'idée que « Les premiers expérimentateurs s'éloignent de l'ancien modèle industriel qui considère la valeur comme créée à partir de biens et de services pour un nouveau modèle où la valeur est créée par les expériences. »².

Ce nouveau modèle évoqué par Prahalad et Ramaswamy implique une co-crédation de valeur entre l'entreprise et le client. Prahalad et Ramaswamy (2004a) précisent en quoi consiste la co-crédation de valeur : « Il ne s'agit ni du transfert ou de l'externalisation d'activités à des clients, ni d'une personnalisation de produits et services. Il ne s'agit pas non plus d'un script ou d'une mise en scène d'événements clients autour des différentes offres de l'entreprise (...) La cocrédation met carrément l'accent sur l'interaction consommateur-entreprise en tant que lieu de création de valeur. »¹⁵.

Payne et al. (2008) constatent : « À l'exception du modèle « DART » de Prahalad et Ramaswamy (2004), notre revue de la littérature a révélé un manque surprenant de travail visant à fournir des cadres pour aider les organisations à gérer le processus de cocrédation. Bien que la littérature existante donne des exemples d'entreprises qui ont adopté la co-crédation et

¹ Voss et al (2008, p. 252)

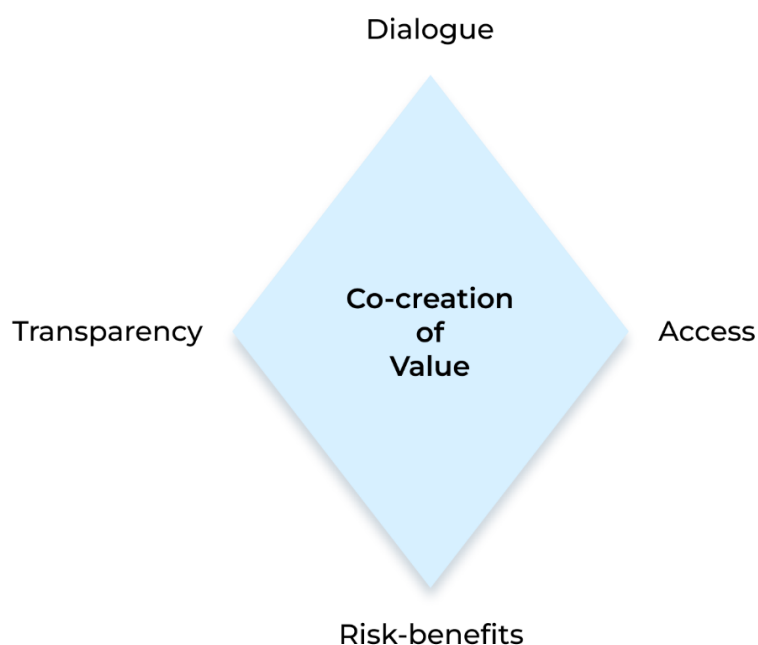
² Prahalad et Ramaswamy, 2004b, p. 172, p. 10, p. 85

des idées utiles sur ce qui doit être abordé ; Il y a relativement peu d'orientation sur la façon dont ce processus devrait être entrepris. »¹⁵.

Comme le soulignent Payne et al., il n'existe que très peu de cadre conceptuel permettant aux organisations de mettre en œuvre un modèle de management de l'expérience client ou de management de la co-création de valeur.

Le modèle DART (Dialogue, Access, Risk-Benefits, Transparency) développé par Prahalad et Ramaswamy (voir figure 2.2) définit les différentes catégories d'interactions entre le client et l'entreprise dans la co-création de valeur.

Figure 7 : Modèle DART



Prahalad et Ramaswamy (2004a, p. 9)

- Dialogue, Le Dialogue désigne bien sûr le partage de connaissances mais surtout de nouveaux niveaux de compréhension qualitatifs entre l'entreprise et ses clients. Ces derniers peuvent ainsi introduire leur vision dans le processus de création de valeur.
- Access, remet en question l'idée selon laquelle il n'y a création de valeur qu'au travers de la propriété d'un bien ou d'un produit. En donnant accès à des expériences au travers de multiples points d'interaction, les entreprises peuvent élargir leurs opportunités d'affaires.

- Risk assessment, suppose que si les consommateurs sont co-créateurs de valeur avec les entreprises, alors ils exigent de plus amples renseignements sur les risques potentiels des biens et des services. Par là-même, ils peuvent aussi endosser une plus grande responsabilité pour faire face à ces risques.
- Transparency, réaffirme qu'une transparence de l'information entre l'entreprise et ses clients est nécessaire pour créer un climat de confiance. L'entreprise traditionnellement bénéficiait de davantage d'informations sur ses clients et ses marchés que le client sur l'entreprise, mais cette asymétrie tend à disparaître rapidement.

En combinant ces quatre briques, l'entreprise associe ses clients à la création de valeur. Des expérimentations peuvent être menées en donnant davantage d'accès (Access) aux clients, associé à une évaluation des risques (risk assessment) de part et d'autre. L'accès et l'évaluation des risques sont facilités par un dialogue (dialogue) collaboratif lui-même rendu possible par une grande transparence de l'information (transparency).

Les résultats de ces expérimentations peuvent conduire à de nouveaux business models et de nouvelles fonctionnalités conçues pour permettre la co-création d'expériences fascinantes.

Les auteurs, au travers de leur modèle, prônent un changement de paradigme. Traditionnellement, l'entreprise cherche à fournir une expérience customisée à un client au plus bas coût (exemple : sur le web, un client peut concevoir des cartes de visites personnalisées à partir de listes de propositions établies par l'entreprise). Il s'agit de personnalisation de masse de l'expérience. Dans la thèse défendue par les auteurs, c'est l'individu qui choisit d'interagir avec l'environnement créé par l'entreprise pour façonner une expérience unique. Les auteurs du modèle DART ne fournissent pas de clé quant à l'opérationnalisation de celui-ci.

2.3. Modèles Payne et al. (2008)

Le modèle proposé par Payne et al. (Voir figure 2.3) s'appuie sur trois dimensions : les process de création de valeur du client, les process de création de valeur de l'entreprise et les process d'interactions entre les deux process précédents.

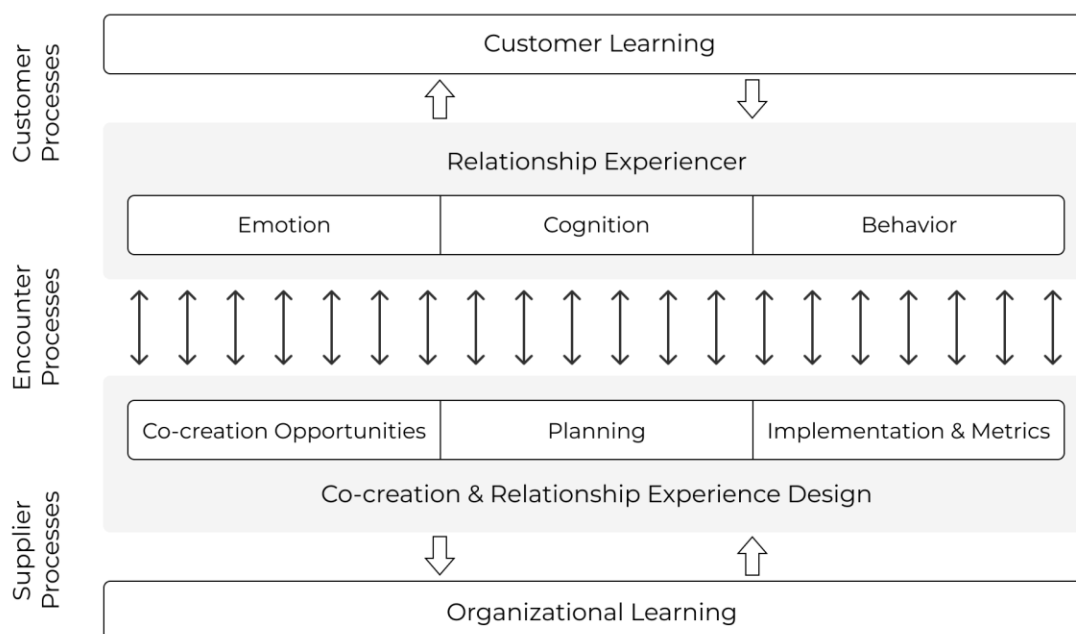
Les process de création de valeur du client sont les process qu'un client (BtoB ou BtoC) utilise pour gérer ses relations avec l'entreprise.

Les process de création de valeur de l'entreprise sont les process qu'une entreprise met en œuvre pour gérer sa relation avec un client et les différentes parties prenantes.

Les process d'interactions font référence aux process et aux pratiques d'interaction et d'échange qui ont lieu dans les relations entre les clients et l'entreprise et qui doivent être managés afin de créer des opportunités réussies de co-création.

Les process client englobent l'expérience liée aux relations avec l'entreprise déclinées selon trois axes « emotion, cognition, behavior » ainsi que les apprentissages réalisés par le client.

Figure 8 : Visualisation du modèles Payne et al.



Payne et al (2008, p. 86)

Les auteurs utilisent les termes ;

- Emotion, « pour les sentiments, les humeurs et les caractéristiques de personnalité basées sur l'affect. »³.
- Cognition, est emprunté à Holbrook et Hirschman (1982) et désigne à la fois une approche du traitement de l'information qui met l'accent sur la mémoire des activités et sur des processus qui sont « plus subconscient et de nature privée ».
- Behavior, comprend la décision d'achat et inclut l'expérience que le client a avec le produit ou le service.

³ Payne et al (2008) p.87, p.88, p. 89, p91

Les apprentissages réalisés par le client sont de trois types : « remembering, internalization and proportioning ». Ces trois éléments font référence à la mémorisation (d'une expérience passée), à l'intériorisation (l'interprétation de l'expérience vécue) et à une mise en perspective de l'expérience (au sens de « double loop learning » selon Argyris et Schön, 1978). Cette mise en perspective peut conduire le client à réaliser de nouvelles activités ou à utiliser des ressources d'une nouvelle manière. Les auteurs précisent « Les clients réfléchissent à leurs propres processus (...) en termes de lien entre la proposition de valeur et leur vie, leurs objectifs et leurs aspirations. »¹⁶.

Les process de l'entreprise englobent la conception de l'expérience et la construction des relations entre l'entreprise et le client en prenant appui sur les opportunités offertes par les trois éléments suivants :

- Les innovations technologiques ;
- Les changements dans la « chaine de valeur » ;
- Les changements dans les préférences et les modes de vie des clients.

Selon les auteurs, l'entreprise doit partir des process des clients et identifier ceux qu'elle doit supporter afin de maximiser la création de valeur. Elle doit changer de logique dominante : « de 'fabriquer, vendre et entretenir' à 'écouter, personnaliser et co-crée' »¹⁶.

Les apprentissages de l'entreprise, font référence à sa capacité à gérer les relations avec ses clients et à partager au sein de son organisation les différentes composantes de cette relation.

Le modèle proposé par Payne et al. « Concentre l'attention sur la cartographie intégrative détaillée des processus clients, fournisseurs et rencontres »¹⁶.

Néanmoins, le cas de l'agence de voyages choisi par Payne et al. pour illustrer leur modèle s'appuie uniquement sur la conception de l'offre du point de vue de l'organisation et non de celui du client.

Comme Voss et al. (2008), Payne et al. (2008) adoptent une approche basée sur la mise en œuvre des processus de l'entreprise pour façonner au mieux l'expérience client.

Ce modèle a pour point de départ les process du client. Les auteurs défendent l'idée que l'entreprise doit identifier et comprendre les process client afin de sélectionner les process qu'elle souhaite supporter dans un objectif de maximiser la création de valeur. Il s'agit d'une

logique « outside-in », non pas dans l'objectif de proposer une expérience basée sur ce que sait faire l'entreprise mais sur ce qu'elle souhaite proposer à ces clients.

Nous défendons l'idée qu'un management de l'expérience optimisé doit suivre les modèles traditionnels de « business strategy », à savoir « inside-out ». La proposition d'expérience doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise. En partant exclusivement des process client, l'entreprise ne peut proposer une expérience entièrement nouvelle.

La revue de la littérature met en évidence que les modèles de management de l'expérience client ont été principalement conçus pour analyser des situations commerciales, qu'il s'agisse de vente de détail (Verhoef et al., 2009 et Grewal et al., 2009) ou de services en BtoC (Voss et al., 2008). L'analyse de ces modèles spécifiques nous amène à conclure qu'ils sont incomplets tant du point de vue de la définition de l'expérience voulue par l'entreprise que par la prise en compte de l'expérience vécue dans sa globalité.

Les travaux de Payne et al. (2008) constituent une exception. A la différence des approches spécifiques, ils ont comme ambition de proposer un modèle générique de l'expérience. Ils invitent à sélectionner les process client à partir desquels l'entreprise souhaite créer de la valeur.

Plusieurs auteurs identifient un certain nombre d'éléments clés du management de l'expérience client, qu'il s'agisse de l'importance de la mémorisation (Verhoef et al., 2009) ou de la nécessité de définir une chorégraphie (Voss et al., 2008).

Nous avons pu identifier deux lacunes principales communes à tous ces travaux sur l'expérience : leurs auteurs ne proposent pas de véritable opérationnalisation des modèles et aucun ne positionne le management de l'expérience au cœur de la stratégie de l'entreprise.

3. Modèle choisie pour l'étude (Schmitt, 1999)

Le modèle d'expérience client de Schmitt est une approche théorique et pratique pour la création d'expériences client uniques. Il a été développé par Bernd Schmitt, un professeur de marketing renommé, qui met l'accent sur l'importance des émotions, des sensations et des valeurs dans la création d'expériences mémorables.

Il considère que la simple satisfaction des besoins fonctionnels des clients ne suffit pas à créer une expérience positive et durable. Au lieu de cela, il met en évidence la nécessité de susciter des émotions positives et de créer des liens émotionnels avec les clients.

Schmitt identifie cinq dimensions de l'expérience, elles sont sensorielles(sens), affectives (ressentir), cognitives (penser), comportementales (agir), d'identité sociale (socialiser), et que nous allons aborder ci-dessous :

3.1. Dimension sensorielle

C'est la dimension dont la stimulation affecte les sens soit, la vue, l'ouïe, le toucher, le goût ou l'odorat de manière à créer du plaisir ou de l'excitation. L'objectif de créer des expériences sensorielles est d'ajouter de la valeur aux clients et de se différencier de la compétition soit par l'esthétique, le goût, l'odeur, le son ou le toucher. Les couleurs, les formes, les polices de caractères et les dessins entraînent généralement des expériences sensorielles. Dans le contexte des médias sociaux, les images, vidéos ou encore les illustrations peuvent avoir un effet sur la dimension sensorielle grâce à l'implication du sens de la vue ou encore du son.

3.2. Dimension affective

Elle constitue la dimension qui a un effet sur le système affectif de la personne à travers la génération d'émotions. Elle a pour objectif de créer des expériences affectives allant d'humeurs légères à de fortes émotions de joie et de fierté. Ces émotions peuvent être affectées par plusieurs éléments notamment les interactions avec les vendeurs ou encore des publications en ligne dans un contexte de médias sociaux, et peuvent être positives ou négatives. Les émotions négatives peuvent servir à détecter dans la chaîne de valeur, des soucis de petite ampleur ou des problèmes. Les émotions négatives offrent aux gestionnaires des pistes d'amélioration, et peuvent être très bénéfiques pour maintenir et garantir un certain degré de qualité de service.

3.3. Dimension cognitive

C'est celle qui a un effet sur les processus mentaux de la personne. L'objectif de l'expérience cognitive est d'amener le consommateur à réfléchir, penser et stimuler sa créativité. Dans un contexte de médias sociaux, il existe plusieurs manières de stimuler cette dimension. Les entreprises peuvent diffuser plusieurs types de contenus sous différentes formes. C'est le cas de Sephora, Airbnb, Sunwing qui éduquent leurs audiences par du contenu instructif et éducationnel, ou encore impliquer la créativité des internautes par des jeux et devinettes.

3.4. Dimension comportementale

Elle met l'accent sur les expériences physiques à travers différents types d'interaction. L'objectif de l'expérience comportementale est d'impliquer le client physiquement. Dans un

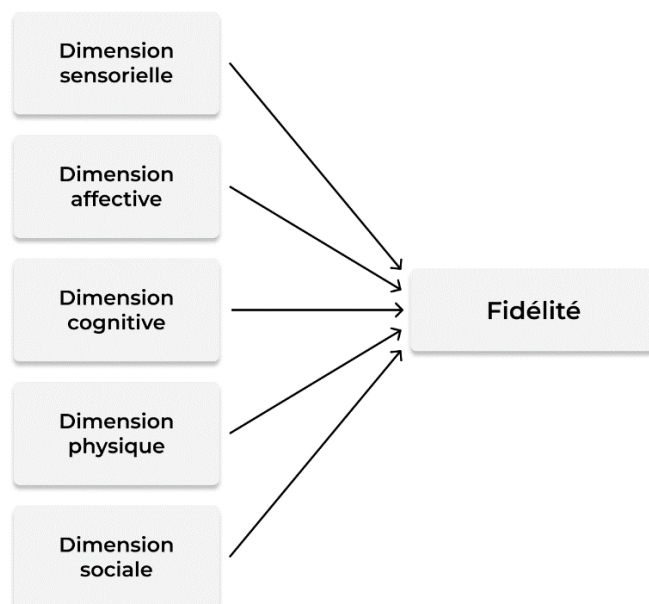
contexte de médias sociaux, les entreprises diffusent des appels à l'action pour stimuler cette dimension. Les entreprises peuvent demander aux internautes de laisser des commentaires, de partager leurs avis, ou encore de les encourager à partager du contenu. Par exemple, beaucoup d'entreprises organisent des concours et invitent les internautes à partager les images ou vidéos.

3.5. Dimension sociale

Elle se caractérise par les liens externes que tissent les clients. Ces liens peuvent être avec des employés de la compagnie ou avec d'autres clients. D'ailleurs, ces interactions entre les clients s'avèrent très influentes dans la prise de décision, grâce aux informations pertinentes pouvant être échangées. Dans l'industrie touristique et dans un contexte de médias sociaux, cette dimension joue un rôle très important. Comme précédemment énoncés, de plus en plus d'internautes socialisent avant une prise de décision. Dans le sens où ils peuvent demander des avis dans des communautés, à leurs amis ou encore à l'entreprise directement. On retrouve de plus en plus d'entreprises qui essaient de se rapprocher de leurs clients sur ces plateformes via les applications de discussions instantanées.

Le cadre conceptuel présenté à la figure 2.4 est une schématisation permettant de présenter les variables ainsi que leurs interrelations.

Figure 9 : Expérience client



Schmitt, 1999

L'expérience client est regroupée en cinq dimensions conformément à celles développées par Schmitt (1999) et présentées dans la revue de la littérature ; nous aurons donc cinq variables indépendantes, soit sensorielle, affective, cognitive, physique-comportementale et sociale. Cependant, il est important de mentionner que, puisque cette étude se situe dans un contexte de prestation de service au sein d'une enceinte sportive, les résultats ne seront pas généralisables à l'ensemble des prestations de services.

Section 3 : L'expérience client au sein d'un service

Pour pouvoir analyser l'importance de la gestion de l'expérience client nous avons décidé de mener une étude sur la prestation de services au sein d'une salle de sport (American Club).

Afin d'avoir une meilleure compréhension de ce domaine, nous allons brièvement présenter certains concepts de base afin de contextualiser notre étude et ses résultats.

L'industrie du sport représente une entreprise mondiale tentaculaire et très rentable caractérisée par la présence de ligues sportives professionnelles, d'équipes, d'athlètes, d'événements sportifs, d'entités médiatiques et de secteurs associés. Elle dispose de ressources financières substantielles, avec des revenus s'élevant à des milliards de dollars.

Les opérations de l'industrie couvrent un large éventail d'activités, englobant l'administration et la réglementation des ligues professionnelles, la création et la gestion d'équipes sportives et la participation active des athlètes. Les relations symbiotiques formées avec les sponsors, les annonceurs et les médias font partie intégrante de son fonctionnement, ce qui facilite la large exposition des événements sportifs et des athlètes à un vaste public.

1. Définitions et concepts pertinent

Avant de pouvoir traiter le sujet du management de l'expérience client et les différentes méthodes d'analyse de cette dernière, nous devons déjà introduire quelques concepts qui nous seront essentiels lors de notre étude du cas pratique.

1.1. Sport

Activité physique visant à améliorer sa condition physique. Ou aussi ; Ensemble des exercices physiques se présentant sous forme de jeux individuels ou collectifs, donnant généralement lieu à compétition, pratiqués en observant certaines règles précises⁴.

⁴ Dictionnaire La Rousse www.larousse.fr

Activité physique exercée dans le sens du jeu et de l'effort, et dont la pratique suppose un entraînement méthodique et le respect de règles⁵.

1.2. Athlètes

Une personne entraînée ou compétente dans les exercices, les sports ou les jeux nécessitant de la force physique, de l'agilité ou de l'endurance⁶.

Quelqu'un qui est très doué pour le sport ou l'exercice physique, en particulier celui qui participe à des événements organisés⁷.

C'est toute personne qui participe à quelque titre que ce soit à un sport régi par une Fédération Internationale (FI) ou qui détient une licence délivrée par une telle FI⁸.

1.3. Industrie

Une « industrie », est « un marché sur lequel des produits similaires ou étroitement liés sont vendus à des acheteurs »⁹. Certaines industries peuvent ne contenir qu'un seul produit. Il est plus typique qu'une industrie comprenne une variété de produits vendus à de nombreux consommateurs existants ou potentiels qui varient sur le plan démographique et psychographique, et dont les besoins, les volontés, les désirs ou la demande, peuvent changer (Porter). L'industrie des raquettes de tennis est un exemple d'industrie mono-produit. Au sein de cette industrie, il existe différentes variantes de raquettes de tennis dont la taille, la couleur, le matériau et le prix répondent aux demandes des nombreux marchés de consommation différents. De plus, l'industrie des raquettes de tennis fait partie d'une industrie multiproduit, l'industrie des articles de sport.

L'industrie des articles de sport est un exemple d'industrie comprenant de nombreux produits différents mais liés. Il comprend tous les produits vendus en tant que biens, équipements et vêtements destinés à être utilisés dans les activités sportives, récréatives et de remise en forme. Cette industrie peut être subdivisée en plusieurs segments en utilisant différentes manières de définir ces segments. Pour voir les nombreux segments de l'industrie des articles de sport, regardez à l'intérieur d'un magasin d'articles de sport. Il existe des départements, des segments représentatifs de l'industrie, pour une variété de sports et

⁵ Le Petit Robert de la langue française, édition 2023

⁶ Dictionnaire Merriam-Webster

⁷ Dictionnaire Cambridge

⁸ Comité international olympique

⁹ Porter (1985), p. 233

d'activités, classés en fonction de leurs similitudes telles que les sports nautiques, les activités de camping et les vêtements de football. Gardez à l'esprit, cependant, que votre magasin d'articles de sport local ne propose pas d'articles pour tous les sports qui existent.

Par exemple, pour trouver du matériel d'équitation ou de rodéo, il faudrait se rendre dans un magasin spécialisé. Au sein d'un département, les produits peuvent être subdivisés en groupes de sports individuels ou de sports étroitement liés. Dans le département des sports nautiques, par exemple, il existe des équipements, des biens, des accessoires et des vêtements pour plusieurs sports différents tels que la plongée sous-marine, la pêche, le ski nautique, la plongée en apnée et la natation. Au rayon tennis, vous trouverez des raquettes de tennis, issues de l'industrie du monoproduit, mais vous trouverez également de nombreux autres produits de tennis : balles de tennis, chaussures, chaussettes, sacs, serviettes, porte-balles de tennis, gourdes, casquettes, chemises..., et beaucoup plus. Vous trouverez également des produits non nécessaires pour jouer au tennis. Ce sont des produits qui font la promotion du sport du tennis, tels que des autocollants pour pare-chocs de tennis, des porte-clés, des bijoux, des affiches et des t-shirts.

Comme vous pouvez le voir dans les exemples, une industrie peut être composée d'un produit ou de plusieurs produits. Ces produits peuvent être très étroitement liés et de nature similaire ou très vaguement liés et pas si similaires. De plus, il est important de reconnaître que les produits peuvent être des biens, des services, des personnes, des lieux ou des idées. Une industrie peut être composée de l'un de ces éléments ou d'une combinaison de ceux-ci. Quoi qu'il en soit, les produits sont généralement liés d'une manière ou d'une autre, tels que définis par les personnes impliquées dans l'industrie.

2. Portrait de l'industrie du sport

L'industrie du sport est un domaine dynamique qui englobe un large éventail de composants interconnectés. C'est aussi un domaine en constante progression qui englobe divers secteurs interconnectés, la compréhension de ces composants clés est essentielle pour appréhender la structure, le fonctionnement et les dynamiques de cette industrie en pleine expansion.

2.1. Principaux composants

Le secteur sportif comprend une variété de composants clés qui contribuent à son fonctionnement et à son développement. Parmi ces composants, on retrouve :

- Les organisations sportives, telles que les fédérations sportives nationales et internationales, les ligues professionnelles et les clubs, qui sont responsables de l'organisation et de la gestion des activités sportives ;
- Les événements sportifs jouent également un rôle central, englobant des compétitions d'envergure mondiale, des championnats nationaux et des ligues professionnelles ;
- Les infrastructures sportives, comprenant des stades, des arènes et des installations spécialisées, sont essentielles pour la pratique des activités sportives ;
- L'industrie du matériel sportif, quant à elle, englobe la production et la vente d'équipements sportifs tels que les vêtements, les chaussures et les ballons ;
- Les médias sportifs, y compris la télévision, les sites web spécialisés et les magazines, jouent un rôle majeur dans la diffusion et la promotion des événements sportifs ;
- Le sponsoring et le marketing sportif impliquent des partenariats commerciaux entre les entreprises et les équipes, les athlètes ou les événements sportifs pour la promotion de produits ou services ;
- Le tourisme sportif concerne les voyages effectués par les amateurs de sport pour assister à des événements ou pratiquer leur sport préféré ;
- Enfin, l'éducation et la formation sportive fournissent des programmes éducatifs et des formations spécialisées pour les athlètes, les entraîneurs et les professionnels du secteur sportif.

Ces composants interagissent et se complètent mutuellement, contribuant ainsi au développement, à la promotion et à la pratique des activités sportives à divers niveaux, qu'il s'agisse du sport de haut niveau, du sport amateur ou du sport de loisir.

2.2. Réglementations

Le Secteur sportif est fortement réglementé allons des organisations sportives aux prestataires de services et d'espaces sportifs, c'est différentes réglementations servent à s'assurer du fonctionnement de ces dernières, sous les préceptes de la loi, mais aussi à veiller sur la sécurité et le bien-être des athlètes et civiles participant à ces différentes activités.

Donc, c'est établissement doivent respecter une réglementation précise concernant :

- L'hygiène, tel que le maintien d'une bonne qualité de l'air, disposé d'accès à l'eau potable, le maintien des locaux, la mise à disposition de WC, douches, et vestiaires propres ;

- La sécurité, en ce qui concerne le respect des normes en matière d'incendie et de dégâts naturel, avec la disposition d'issus de secours, et l'obligation de disposer des trousse de secours et de moyens de contact des secours rapides ;
- Et l'accessibilité des locaux, par les personnes à mobilité réduite, de façon à pouvoir circuler dans l'établissement sans difficulté, tout en leur permettant de bénéficier des offres proposé par l'organisme.

3. La taille de l'industrie du sport

Devenant l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale, l'industrie du sport connaît une expansion qui peut être attribuée à plusieurs facteurs clés qui ont contribué au développement et à la prospérité de cette dernière.

Tout d'abord, la mondialisation a joué un rôle majeur dans la croissance de l'industrie du sport. Avec les avancées technologiques et les progrès des communications, les événements sportifs peuvent maintenant être diffusés à une audience mondiale, ce qui a considérablement augmenté leur portée et leur popularité. Les supporters de sport peuvent suivre en direct les matchs et les compétitions, quel que soit leur emplacement géographique. Cette diffusion mondiale a créé de nouvelles opportunités de revenus, notamment par le biais des droits de diffusion et de parrainage.

La commercialisation du sport a joué un rôle clé dans la croissance de l'industrie. Les équipes sportives, les ligues et les organisations sportives ont adopté des stratégies de marketing sophistiquées pour attirer les fans, les sponsors et les investisseurs. La création de marques fortes, l'exploitation de l'image des athlètes et la mise en place d'activités promotionnelles ont contribué à augmenter la visibilité et la valeur commerciale du sport. Les produits dérivés, tels que les vêtements et les souvenirs, représentent également une source de revenus importante pour l'industrie du sport.

De plus, l'évolution des modes de consommation a influencé la croissance de l'industrie du sport. Les consommateurs recherchent de plus en plus des expériences immersives et interactives, ce qui a conduit au développement de nouveaux formats et de nouvelles activités sportives. Les événements sportifs sont devenus des spectacles plus complets, intégrant des éléments de divertissement, de technologie et d'engagement des fans. Par exemple, les stades et les arènes ont été modernisés pour offrir une expérience optimale aux spectateurs, avec des

écrans géants, des systèmes audios de haute qualité et des installations de restauration et de divertissement améliorées.

Enfin, l'importance croissante de la santé et du bien-être dans la société a également stimulé la croissance de l'industrie du sport. Les gens sont de plus en plus conscients des avantages de l'activité physique et de la pratique sportive régulière, ce qui a entraîné une augmentation de la demande pour des produits et des services liés au sport. Les installations sportives, les équipements de sport, les programmes d'entraînement et les services de coaching ont tous connu une augmentation de la demande. De plus, l'essor du sport comme un mode de vie a conduit au développement de nouvelles disciplines sportives et de nouveaux formats d'activités, tels que les courses à obstacles et les sports extrêmes.

L'industrie du sport connaît une croissance significative en raison de facteurs tels que la mondialisation, la commercialisation, l'évolution des modes de consommation et l'importance croissante de la santé et du bien-être. Cette croissance a créé de nouvelles opportunités économiques et commerciales dans le domaine du sport. Il est crucial pour les acteurs de l'industrie de comprendre ces tendances et d'adopter des stratégies appropriées pour rester compétitifs sur le marché en constante évolution de l'industrie du sport.

3.1. Facteurs de croissance de l'industrie

La croissance de l'industrie du sport est alimentée par plusieurs facteurs clés qui contribuent à son expansion continue.

Augmentation de la demande pour les événements sportifs en direct : Les fans de sport recherchent de plus en plus des expériences en direct et sont prêts à payer pour assister à des événements sportifs majeurs. Les revenus des droits de billetterie devraient connaître une croissance annuelle moyenne de 5,2 %, atteignant 33,2 milliards de dollars américains d'ici 2022¹⁰.

Expansion des sports électroniques (e-sports), connaissent une croissance phénoménale, attirant un public mondial de joueurs et de spectateurs. Les revenus de l'e-sport devraient atteindre 1,1 milliard de dollars américains d'ici 2023, avec une audience mondiale estimée à 646 millions de personnes¹¹.

¹⁰ Rapport de PwC "Sports Industry Outlook 2021"

¹¹ Newzoo, société d'analyse du marché des jeux vidéo

Développement des marchés émergents, tels que la Chine, l'Inde et le Brésil, jouent un rôle de plus en plus important dans l'industrie du sport. Ces pays connaissent une augmentation de la classe moyenne et une augmentation de la demande pour les sports et les activités liées au sport. La Chine est le plus grand marché des sports en Asie et devrait atteindre une valeur de 482 milliards de dollars américains d'ici 2025¹².

Expansion des droits de diffusion et des plateformes de streaming, les droits de diffusion des événements sportifs sont devenus de plus en plus lucratifs, alimentant la croissance de l'industrie. Les plateformes de streaming en ligne, telles que Amazon Prime, Netflix et DAZN, investissent également massivement dans les droits de diffusion sportive, élargissant encore davantage l'accès au contenu sportif. Par exemple, Amazon a acquis les droits de diffusion du tennis de l'US Open à partir de 2022 pour une somme estimée à 300 millions de dollars.

3.2. Différents revenus de l'industrie

L'industrie du sport est une des plus lucrative au monde, l'industrie mondiale du sport a été estimée à environ 488,5 milliards de dollars américains en 2018, englobant différents flux de revenus⁶ ;

- Les revenus des droits de diffusion, représentent une part importante des revenus de l'industrie du sport. Les revenus des droits de diffusion devraient atteindre 46,6 milliards de dollars américains en 2022, avec une croissance annuelle moyenne de 5,3%⁶.
- Les revenus des ventes de billets, pour les événements sportifs sont un autre élément clé de l'industrie du sport. Ils devraient atteindre 33,2 milliards de dollars américains en 2022, avec une croissance annuelle moyenne de 5,2%.
- Les revenus du marketing sportif, provenant des parrainages, de la publicité et des partenariats avec les équipes, les athlètes et les événements sportifs. Les revenus mondiaux du marketing sportif étaient estimés à près de 70 milliards de dollars américains en 2020, avec une prévision de croissance annuelle moyenne de 4,8% jusqu'en 2023¹³.
- Les revenus du marché des équipements sportifs, comprend les vêtements de sport, les chaussures, les équipements de protection, les accessoires et autres articles liés à la pratique sportive. Le marché mondial des équipements sportifs était estimé à près de 79 milliards de

¹² Deloitte Sports Retail Study 2022

¹³ Total sports market revenue worldwide 2021-2026, Christina Gough, Jun 2, 2023 | Statista

dollars américains en 2019, avec une prévision de croissance annuelle moyenne de 5,2% jusqu'en 2027¹⁴.

L'industrie du sport est un domaine en constante évolution, influencé par des facteurs socio-économiques, technologiques et culturels. Les avancées technologiques, notamment dans le domaine des médias numériques et des plateformes en ligne, ont transformé la consommation et la diffusion du sport¹⁵¹⁶. De plus, les tendances sociétales telles que la montée en puissance du bien-être et du sport participatif ont également influencé l'industrie, créant de nouvelles opportunités et défis¹⁷¹⁸.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons pu voir que le management de l'expérience client reste un sujet peu exploré, au contraire d'autres notions voisines telles que la satisfaction client. Malgré l'avantage qu'une gestion compétente de ce concept peut apporter à toutes les organisations qui l'adoptent. Tout de même la gestion CX, commence à prendre une place de plus en plus importante dans la mise en place des stratégies de l'entreprise. Dû à une prise de conscience de l'enjeu stratégique qu'un management efficace de l'expérience client peut apporter au succès d'un produit ou service.

Après avoir analysé plusieurs modèles existants nous avons décidé de procéder avec le modèle de Schmitt (1999), visant à couvrir cinq dimensions (sensorielles, affectives, cognitives, comportementales et d'identité sociale), pour l'appliquer à notre cas d'études que nous allons couvrir lors chapitre suivant.

¹⁴ Sports Equipment and Apparel Market, Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2020-2031, Published Date : Jun 2022 | Allied Market Research

¹⁵ Sanderson, 2015

¹⁶ Trenberth, L. and Hassan, D. (ed.) Managing sport business, 2011 | Taylor & Francis

¹⁷ Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). An Introduction to the Sociology of Sports Mega-Events. The Sociological Review

¹⁸ Inoue, Yuhei. "Inoue, Yuhei and Funk, DC and McDonald, H (2017) Predicting behavioral loyalty through corporate social responsibility: The mediating role of involve-." (2020).

***CHAPITRE III : EVALUATION DE L'EXPERIENCE
CLIENT DANS L'ENTREPRISE "AMERICAN CLUB"***

Introduction du chapitre

Dans l'optique de mieux cerner la notion d'expérience client lors d'une prestation de services, nous avons procédé à l'élaboration d'une enquête externe auprès des clients d'une salle de sport.

La première section servira à d'abord présenter l'organisme d'accueil.

La deuxième section est consacrée pour la présentation de l'étude en termes méthodologiques, la manière dont s'est déroulée, ses différentes étapes, son champ d'application et les méthodes utilisées ainsi que son objectif principal.

La troisième section s'intéresse à l'analyse externe et mesure de l'expérience client à la salle.

Une fois la démarche de notre étude et les résultats mis en épigraphe, nous enchaînons l'interprétation de ces résultats obtenus.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Dans cette section nous allons présenter différents aspects de l'entreprise comme sont historique, sa forme juridique et enfin les services proposés par cette dernière.

1. Présentation et historique d'American Club

American Club est une entreprise de salles de fitness, fondée en 2014 en Algérie, elle regroupe deux salles de sport, situées à Tizi Ouzou, d'une superficie de 200m² et 400m² pour un total de 600m².

La première salle située près du stade 1er Novembre de Tizi Ouzou, elle a été inaugurée en 2015 pour servir la demande des jeunes sportifs locaux, puis elle a été suivie par l'ouverture d'une deuxième salle en 2019, au niveau du lotissement Amyoud avec un meilleur aménagement et un plus grand standing.

La seconde salle, à apporter un élargissement des services proposés allons de plusieurs espaces de pratique sportive, tels que le CrossFit, l'aérobic, Musculation, Cardio... Mais aussi, l'ouverture d'une section détente propose un sauna, un SPA et un espace massage.

L'enseigne comptabilise plus de 700 adhérents mensuels actifs et plus de 8000 inscrits en Mai 2023.

Aujourd'hui, l'objectif de la salle est de proposer une panoplie de services répandant aux attentes croissantes des clients et envisage l'ouverture d'une troisième salle.

2. Forme Juridique

Plusieurs formes juridiques sont possibles dans le droit algérien, le choix sera en fonction de la taille du projet, du nombre et de la nature des actionnaires, et du mode de gestion/administration (EURL, SARL, SPA, ou SNC).

Une entreprise prestataire, sous la forme juridique SARL, en choisissant cette forme d'entreprise :

- C'est une société de capitaux ;
- Elle doit être constituée par un minimum de deux associés et d'un maximum de vingt ;
- Le capital social minimum exigé pour sa constitution est de 100 000 DA ;
- Le capital social est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1000 DA au moins ;
- Elle peut être gérée par un ou plusieurs gérants ;
- Les associés répondent des dettes de l'entreprise à concurrence de leurs apports ;
- L'immatriculation au registre du commerce confère la personnalité morale à l'entreprise et la qualité de commerçant uniquement aux gérants.

American Club gérée par un directeur général, est un complexe sportif à titre lucratif, avec un capital social de 100 000 DA, et comprend 12 salariés.

Un projet qui est réalisé dans le cadre de ANDI (agence nationale de développement et d'investissement), qui est une institution gouvernementale qui a pour mission la facilitation, la promotion et l'accompagnement de l'investissement et de la création d'entreprise à travers des régimes d'incitation qui s'articulent essentiellement autour de mesures d'exonération et de réduction fiscale.

3. Services proposés par American Club

Les salles de sport American Club, s'assure d'offrir une panoplie de services aux adhérents sportifs, essayant de couvrir tous les besoins essentiels à leurs réussites. Ces services peuvent être divisés en plusieurs catégories

- Suivi des athlètes en Musculation, coaching physique et nutritionnelle ;
- Service sanitaire : Douches, serviettes et vestiaires ;

- Produits alimentaires : Compléments nutritionnel et boissons énergétiques ;

Espaces d'entraînement : La salle est divisée en plusieurs espaces

- Espace de Musculation ;
- Espace de CrossFit ;
- Espace de cours collectifs ;
- Espace de machine d'entraînement cardio vasculaire.

Cours collectifs : Plusieurs cours collectifs sont proposées par la salle de sport

- Aérobie ;
- Zumba ;
- CrossFit.

Suivie personnel : Les adhérents peuvent aussi s'inscrire à des services plus personnalisés comme

- Coaching personnalisé ;
- Suivi nutritionnel.

Services de relaxation : Pour aider les athlètes à récupérer de manière optimale la salle propose plusieurs services de récupération et relaxation

- SPA ;
- Sauna ;
- Massage ;
- Bain glacé.

Tous ces services assurent une proposition large couvrant un maximum de besoins essentiels à la réussite des adhérents de la salle.

Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête

Dans cette section, nous aborderons la méthodologie de la mise en œuvre de l'enquête que nous avons réalisée. Cette dernière a été réalisée en suivant les étapes présentées ci-après :

- L'échantillonnage ;
- Le recueil des données ;
- La période et le lieu de l'enquête ;
- Le traitement des données.

1. Caractéristique de l'enquête

Avant toute démarche, il est nécessaire d'identifier les objectifs d'une enquête.

1.1. Définition d'une enquête

L'enquête est définie comme « une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information cherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif »¹.

1.2. Objectifs de l'enquête

Notre enquête par questionnaire porte sur l'influence des cinq dimensions de Schmitt sur l'expérience client au sein d'une enceinte sportive. L'objectif était pour nous d'obtenir des informations pour valider les idées citées dans notre second chapitre.

1.3. Population de l'enquête

La population mère peut être définie comme « l'ensemble des objets possédant les informations désirées pour répondre aux objectifs d'une étude »².

Notre étude peut être réalisée sur une petite partie de la population appelée échantillon pour obtenir des résultats qui nous permettent de formuler des conclusions à propos de la population mère.

1.4. La base de sondage

Le relevé de la population qui sert de référence pour la construction de l'échantillon est appelé la base de sondage. Celle-ci peut présenter sous différentes formes : fichier, liste ou états informatiques, carte de lieu, annuaires professionnels ou publics³.

Comme il n'est généralement pas concevable d'interroger tous les individus d'une population, on effectue un sondage. Le choix d'une base de sondage permet de répondre à la question posée. Cela se présente concrètement sous la forme de la liste avec laquelle on obtiendra l'échantillon.

¹ D, CAUMONT, « Les études de marché », 3ème édition, édition Dunod Paris, 2007, P : 45-46

² J-GIANNELON et E. VERNETTE, « Etude de marché », édition Vuilbert, Paris, 1998, P : 152

³ A. JOLIBERT et P. JOURDAN, « Marketing research, Méthode de recherche et d'étude en marketing », édition dunod, Paris, 2006, P.110

Dans le cas de notre étude, la base de sondage étant les consommateurs en général des services sportifs.

1.4.1. L'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personnes afin d'aboutir à une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier⁴.

1.4.2. Définition de l'échantillon

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence qu'ils sont censés représenter. L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection⁵.

1.4.3. Choix de l'échantillon

Chaque enquête suppose trois grandes interrogations en matière d'échantillonnage :

- Quelle est la population à interroger ?
- Quelle est la taille de l'échantillon ?
- Quelle est la méthode de sélection de l'échantillon ?

1.4.4. Méthodes d'échantillonnage

Il existe différents types de méthodes d'échantillonnage permettant d'extraire des éléments d'une base de sondage : les méthodes aléatoires (ou probabilistes) et les méthodes empiriques (non probabilistes).

a. Méthode probabiliste

Elle s'appuie sur la théorie statistique. Son principe repose sur la réalisation d'un tirage au sort des unités de sondage (individus, situations, objets, ...etc.) qui vont constituer l'échantillon. Tous les éléments qui composent la population ont tous une certaine chance (une probabilité) d'être tirés, c'est-à-dire d'être choisis. Cette probabilité est identique pour tous les éléments de

⁴ D.CAUMONT, « Les études de marché, Comment concevoir, réaliser et analyser une étude », édition Dunod, Paris, 2007, P : 35

⁵ Ibid. P : 51

la population dans le cadre d'un échantillonnage aléatoire simple qui est le prototype de la méthode⁶.

b. Méthode non probabiliste

Les méthodes non probabilistes sont des méthodes moins scientifiques que les méthodes probabilistes, les risques d'erreurs ne peuvent pas être estimés. L'échantillon est constitué non pas au hasard, mais par un choix raisonné. C'est-à-dire que l'on construit une maquette représentative de la population⁷.

Nous avons opté dans le cadre de notre enquête pour la deuxième méthode d'échantillonnage ; Échantillon par convenance qui peut être défini comme « un ensemble d'éléments obtenus sans volonté de constituer un échantillon qui soit représentatif de la population d'enquête, mais utilisant toute personne acceptant de participer à l'étude »⁸.

1.4.5. Taille de l'échantillon

Déterminer la taille d'un échantillon revient c'est se demander combien de personnes il faut interroger. Trois critères interviennent lors du choix de la famille d'un échantillon :

- Le cout de sondage ;
- Le degré de précision désiré ;
- Le degré de fiabilité des résultats⁹.

1.4.6. Caractéristique de l'échantillon choisi

Il convient au préalable de désigner la population auprès de laquelle enquêter, dans notre cas, la cible est l'adhérent des salles de sport American Club.

1.5. Lieu et période de l'enquête

Notre enquête s'est effectuée au sein des salles de sport American Club. L'enquête a été menée sur deux intervalles le premier du 8 au 12 Janvier 2023 le deuxième du 18 au 22 Juin 2023.

⁶ D.CAUMONT, OP. cit. P : 52

⁷ A. JOLIBERT et PH JOURDAN, op. cit. P : 125

⁸ D.CAUMONT, op. cit. P : 59

⁹ S-M. VERDINE, op. cit. P : 99

1.6. Questionnaire

Le questionnaire « est une suite de questions, programmées selon un ordre et une logique prédéfinie par laquelle un enquêteur sollicite l'avis, le jugement ou l'évolution d'un interviewé »¹⁰.

1.6.1. Types de questions

On distingue des questions ouvertes et des questions fermées.

a. Questions ouvertes

Une question ouverte est « une question dont la formulation laisse au répondant toute latitude pour construire librement sa réponse et la donner avec ses propres mots »¹¹.

b. Questions fermées

Une question fermée est « une question dont la formulation contient les modalités de réponse attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse parmi les choix proposés. Les questions fermées peuvent prendre plusieurs formes.

- Questions fermées à choix unique

Le répondant doit, parmi le choix qui lui est proposé, n'opter que pour une seule réponse¹².

- Questions fermées à choix multiples

Le répondant doit pouvoir effectuer plusieurs choix. Le répondant peut cocher plusieurs cases s'il le souhaite, le chargé d'étude peut aussi le limiter à un choix déterminé, en lui indiquant, par exemple, de n'effectuer que trois choix au maximum¹³.

- Questions dichotomiques

Elles sont également appelées question à choix binaire ou à choix exclusif, c'est une forme de question qui est très répandue et qui impose de choisir entre les deux termes de l'alternative proposée.

¹⁰ G-INECHAT et VAUDERMEN, « Etude de marché, Méthode et outils », De Boeck, Bruxelles, 2005, P :427

¹¹ D-CAUMONT, Op.cit. P :86

¹² D-ROCHE, « Réaliser une étude de marché avec succès », édition d'Organisation, Paris, 2009, P : 70

¹³ D-ROCHE, Op.cite. P : 87

Cette forme est adaptée pour recueillir des informations simples, de nature factuelle, correspondant à des comportements, des caractéristiques descriptives, dans un objectif d'identification¹⁴.

- Questions avec échelles d'attitudes

Ce sont des questions qui permettent de mesurer d'une façon assez simple la direction et l'intensité des attitudes psychologiques à l'égard d'un produit, d'une marque, d'un comportement, etc¹⁵.

1.7. Elaboration d'un questionnaire efficace

Pour élaborer un bon questionnaire, il convient de :

- Rédiger les questions pour chaque information recherchée ;
- Choisir les mots adaptés ;
- Formuler des questions simples, claires et faciles à comprendre¹⁶.

Dans notre cas, le questionnaire est composé de 28 questions, nous permettre de récolter les informations nécessaires à l'accomplissement des objectifs de notre étude.

1.7.1. Objectifs du questionnaire

Evaluer l'expérience client au sein de la salle de sport.

Déterminer les écarts entre l'expérience vécu et l'expérience voulus par l'entreprise pour ses adhérents.

1.7.2. Le mode d'administration du questionnaire

Nous avons opté à deux types d'administration du questionnaire en face à face et en ligne (en utilisent le logiciel Microsoft Forms).

2. Analyse des résultats

En ce qui concerne notre enquête, nous avons distribué cent quarante questionnaires, les réponses portaient sur toutes les questions.

Le traitement des résultats de notre enquête se fera par la méthode de tri à plat.

¹⁴ D-CAUMONT, Op.cit.P :142

¹⁵ J-LENDREVIE,J.LEVY et D.LINDON, Op.cit. P : 97

¹⁶ D.CAUMONT, Op.cit. P : 159

- **Tri à plat** : Le tri à plat est une opération consistant à déterminer comment les observations se répartissent sur les différentes modalités que peut prendre une variable à modalités discrètes.

Le résultat de cette opération est donc un simple tableau, « tableau de fréquences ». Ce tableau peut faire apparaître simplement le nombre d'individus dans chaque modalité, la fréquence d'individus par modalité, ou le pourcentage.

Après avoir présenté les démarches méthodologiques de l'enquête nous pouvons entamer le traitement et l'analyse des données que l'on a obtenu lors de cette dernière.

Section 3 : Résultats de l'enquête de l'expérience des clients de l'entreprise

Dans cette partie, nous avons choisi d'exposer les résultats que nous avons recueillis suite au dépouillement de notre questionnaire, sous formes de graphes et de tableaux (pour simplifier la lecture des résultats).

1. Tri à plat des données

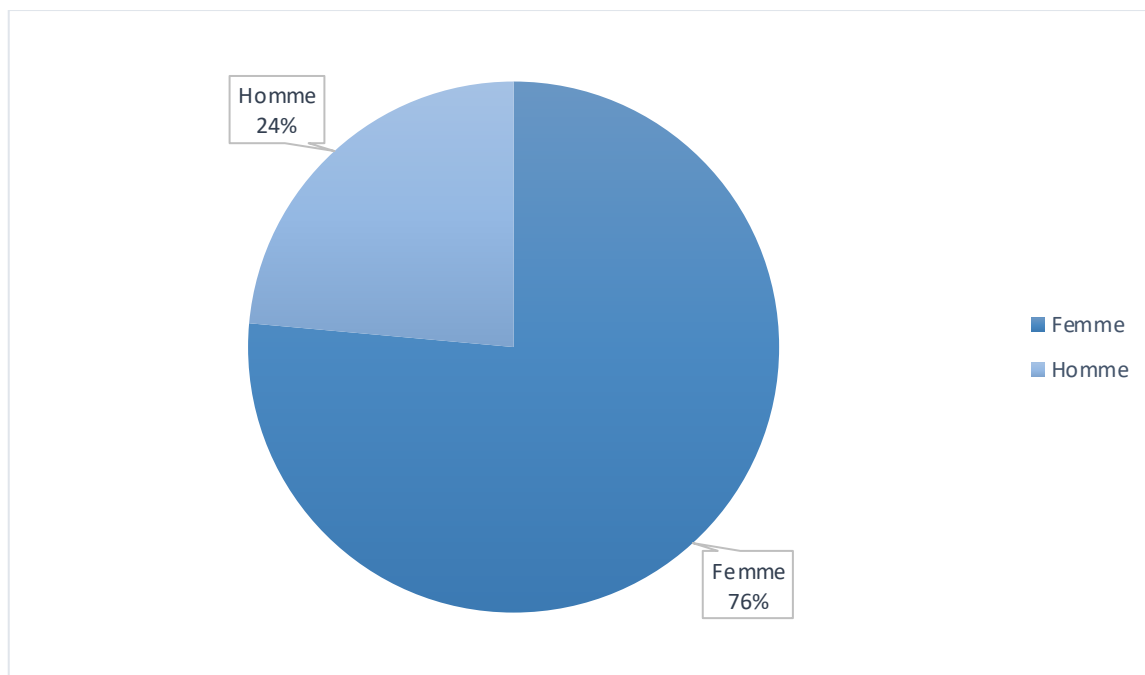
Question 2 : Distribution des sexes

Tableau 3 : Classification des clients selon leurs sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Femme	107	76%
Homme	33	24%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 10 : Représentation graphique des clients selon leurs sexe



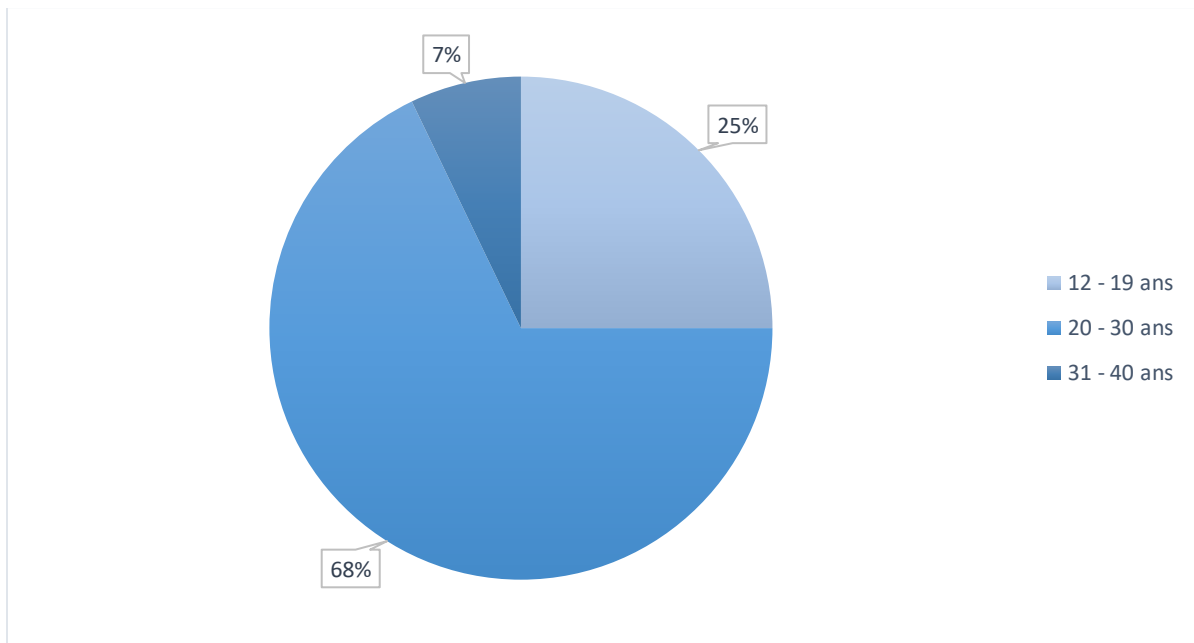
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

On constate que la majorité de notre échantillon est représenté par les femmes à 76% tandis que les hommes ne représentent que 24% de l'échantillon. La figure présente une divergence par rapport à la population mère, qui en réalité représente plus de 60% pour le sexe féminin.

Question 3 : Distribution des tranches d'âge des adhérents**Tableau 4 :** Classification des clients selon leur âge

Age	Fréquence	Pourcentage
Entre 12 - 19	35	25%
Entre 20 - 30	95	68%
Entre 31 - 40	10	7%
Plus de 40	0	0%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 11 : Représentation graphique des clients selon leur âge

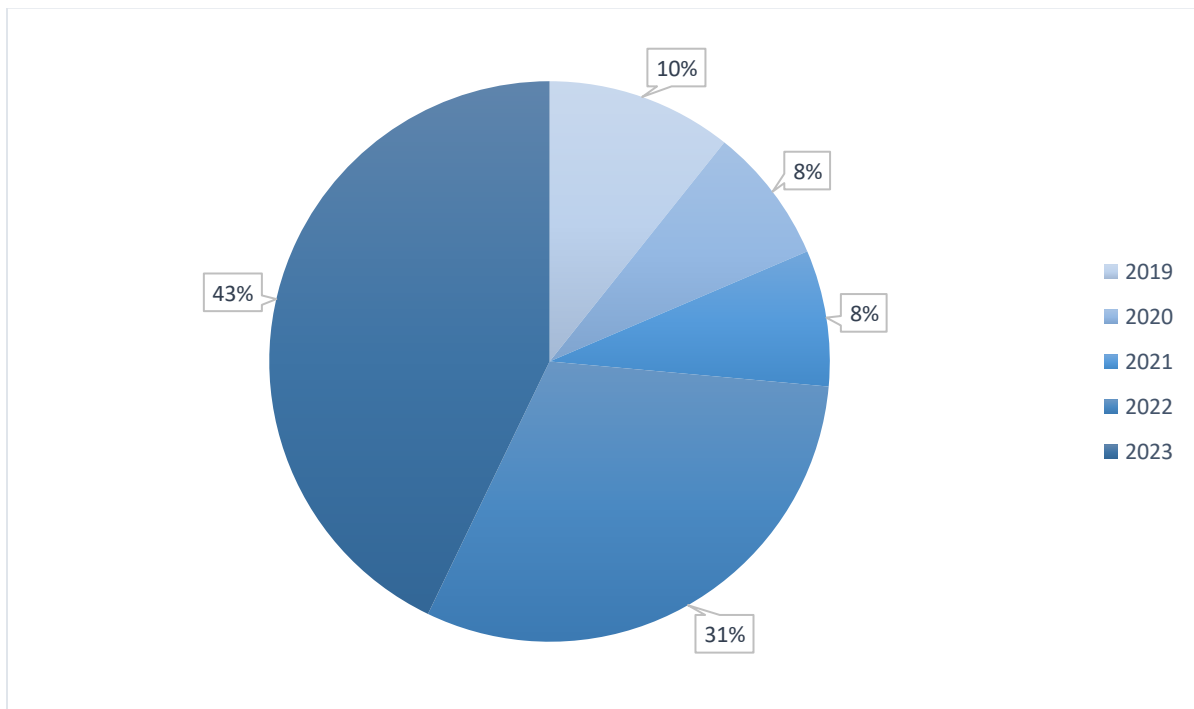
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

D'après les résultats obtenus, la portion de clients sondés la plus élevée (à 68%), se situant dans la tranche d'âge 20 à 30 ans, suivie de la tranche d'âge 12 – 19 ans avec un pourcentage de 25%, les clients ayant 31 à 40 ans avec 7%, et enfin la tranche des clients dépassant 40 ans représente 0% alors que dans la population mère, ils représentent environ 7%, cela peut être dû au moyen de collectes de données qui s'est fait par internet et annoncées par le biais des comptes de réseaux sociaux de la salle. Nous constatons que la proportion de clients actifs se situe dans la tranche d'âge de 12 à 30 ans.

Question 4 : Depuis quand êtes-vous adhérent à la salle American Club**Tableau 5 :** Classification des adhérent par année d'adhésion

Années	Fréquence	Pourcentage
2019	15	10
2020	11	8
2021	11	8
2022	43	31
2023	60	43
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 12 : Représentation des adhérent par année d'adhésion

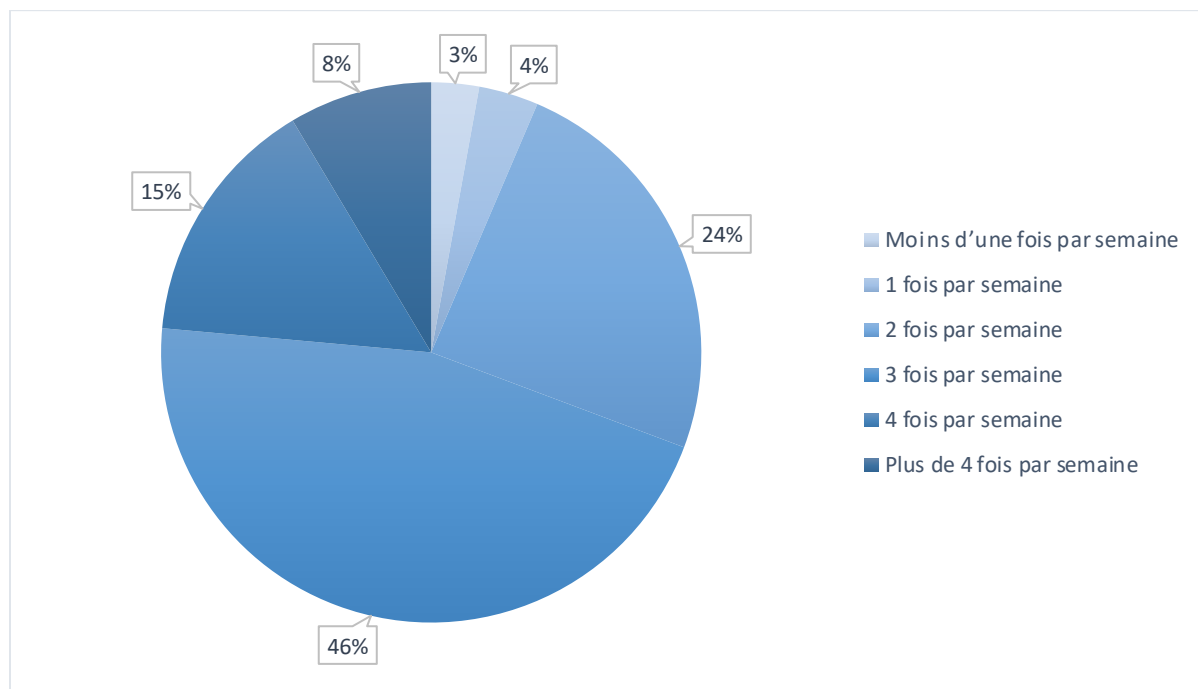
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

D'après les résultats obtenus, on constate que le plus grand nombre des abonnés se sont inscrits au cours de l'année 2023 avec un taux de 43%, suivi par l'année 2022 à 31%, puis par 2019 avec un pourcentage de 10%, et 8% pour les années 2020 et 2021.

Question 7 : Combien de fois par semaine êtes-vous présent à la salle de sport**Tableau 6 :** Classification des adhérents par fréquence d'entraînement

Fréquences d'entraînement	Fréquence	Pourcentage
Moins 1 fois par semaine	4	3%
1 fois par semaine	5	4%
2 fois par semaine	34	24%
3 fois par semaine	64	46%
4 fois par semaine	21	15%
Plus de 4 fois par semaine	12	8%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 13 : Représentation des adhérents par fréquence d'entraînement

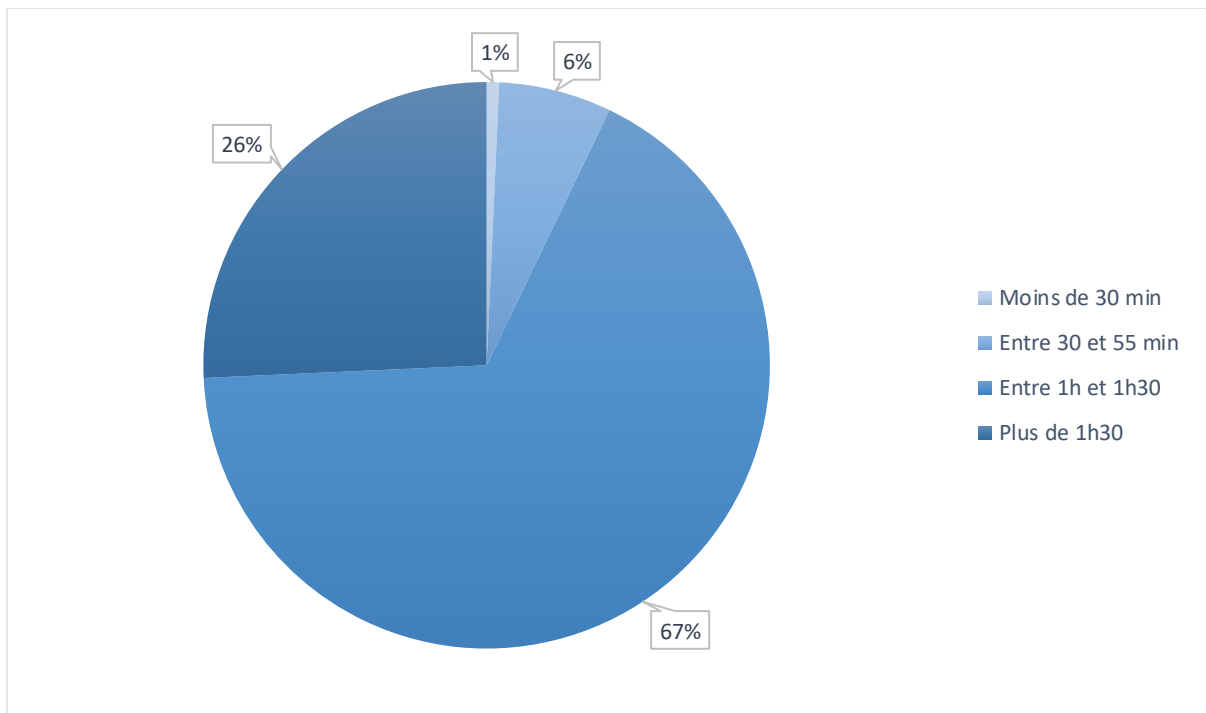
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Selon les résultats obtenus, la grande majorité des adhérents ont une fréquence d'entraînement de deux à trois fois par semaine avec un taux combiné de 70%, suivi par 15% des athlètes qui sont présents quatre fois par semaine, 8% préfèrent s'entraîner plus de quatre fois par semaine, et enfin 4% et 3% pour les personnes qui s'entraînent une fois ou moins par semaine respectivement.

Question 8 : Quelle est la durée moyenne de vos séances ?**Tableau 7 :** Classification des adhérents par durée de séance

Durée de séance	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 min	1	1%
Entre 30 et 55 min	9	6%
Entre 1h et 1h30	94	67%
Plus de 1h30	36	26%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 14 : Représentation des adhérents par durée de séance

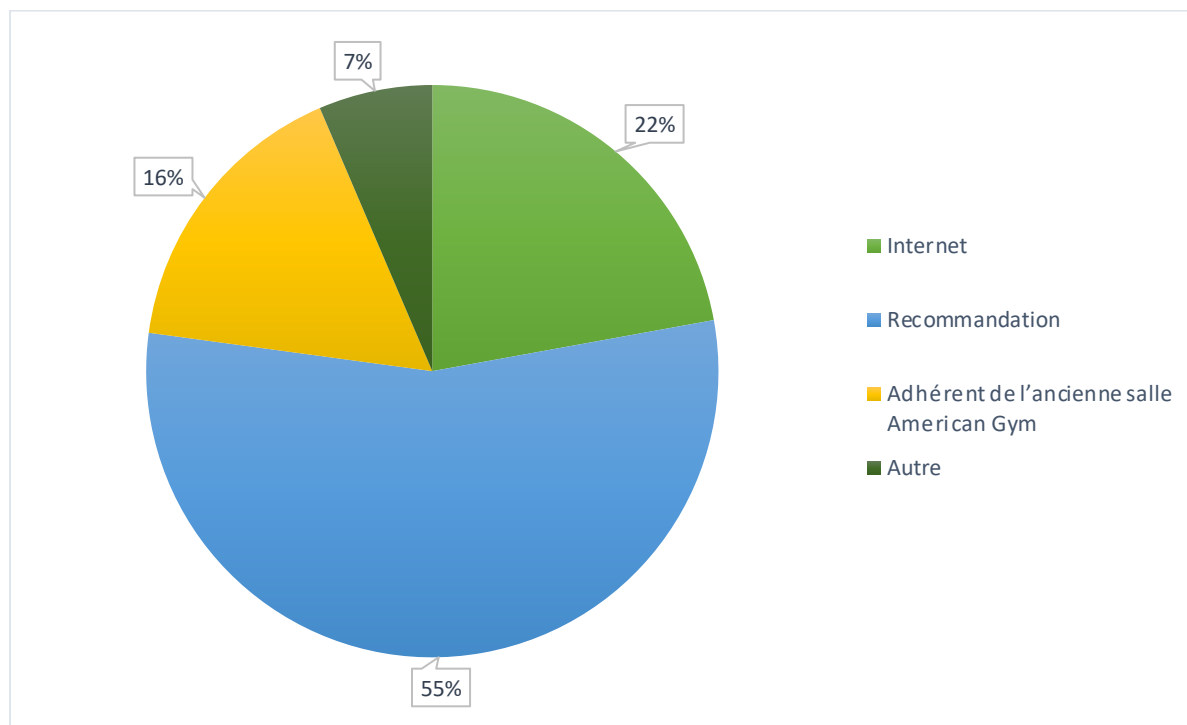
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

On constate que la durée moyenne des séances entreprises par les adhérents de la salle American Club se trouve entre 1h et 1h30 pour la plus grande majorité avec un pourcentage de 67%, puis à plus de 1h30 à 26%, enfin 6% et 1% s'entraînent entre 30 min et 55 min et moins de 30 min respectivement.

Question 6 : Comment avez-vous connu notre centre sportif ?**Tableau 8 :** Classification des moyens de découverte de la salle de sport

Moyens de découverte	Fréquence	Pourcentage
Internet	31	22%
Recommandation	77	55%
Ancien Adhérent	23	16%
Autre	9	7%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 15 : Représentation des moyens de découverte de la salle de sport

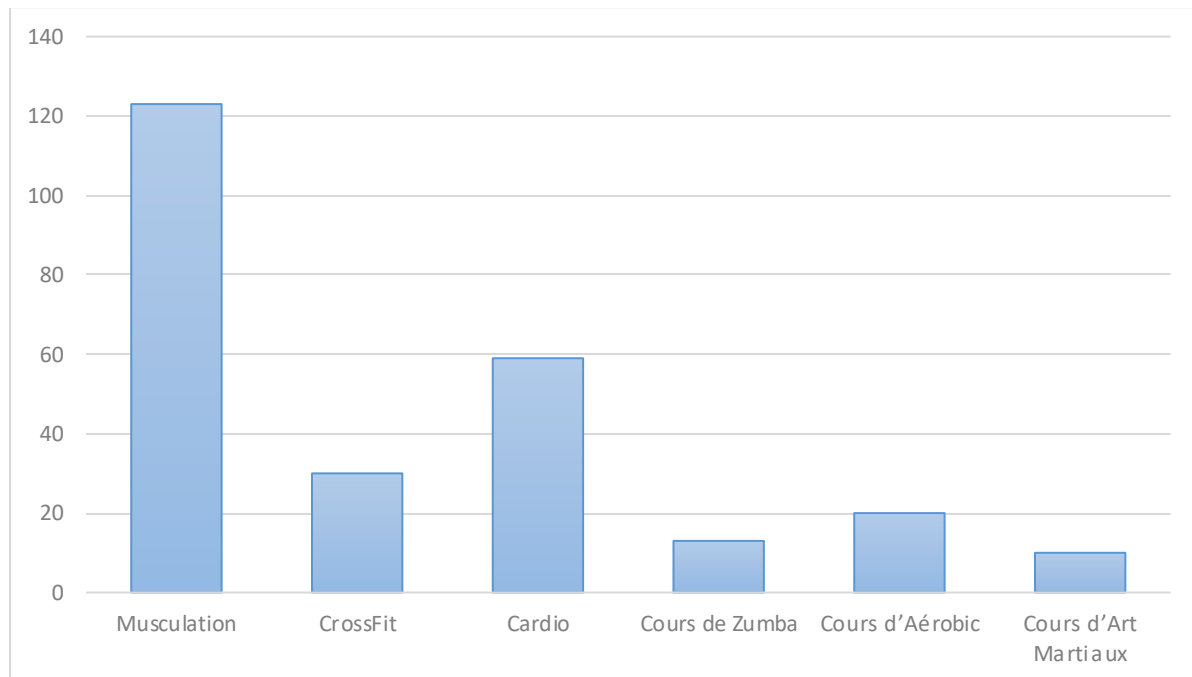
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

A travers les réponses des clients, on constate que la recommandation est le moyen le plus répandu quant à la découverte et la visibilité de la salle de sport American Club, avec un taux de 55%, suivie par Internet à 22%, ainsi que 16% des adhérents provenant de la deuxième salle de sport American Club (celle qui était ouverte en premier, en 2015), enfin 7% des clients ont connu la salle grâce à d'autres moyens, tels que la proximité de leur lieu de résidence.

Question 10 : Par quel type d'activités sportives êtes-vous le plus intéressé**Tableau 9 :** Classification des adhérents par intérêt, des différentes activités sportives proposées

Activités	Fréquence	Pourcentage
Musculation	123	48%
CrossFit	30	12%
Cardio	59	23%
Cours de Zumba	13	5%
Cours d'Aérobic	20	8%
Cours d'Art Martiaux	10	4%
Total	255	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 16 : Représentation des adhérents par intérêt, des différentes activités sportives proposées

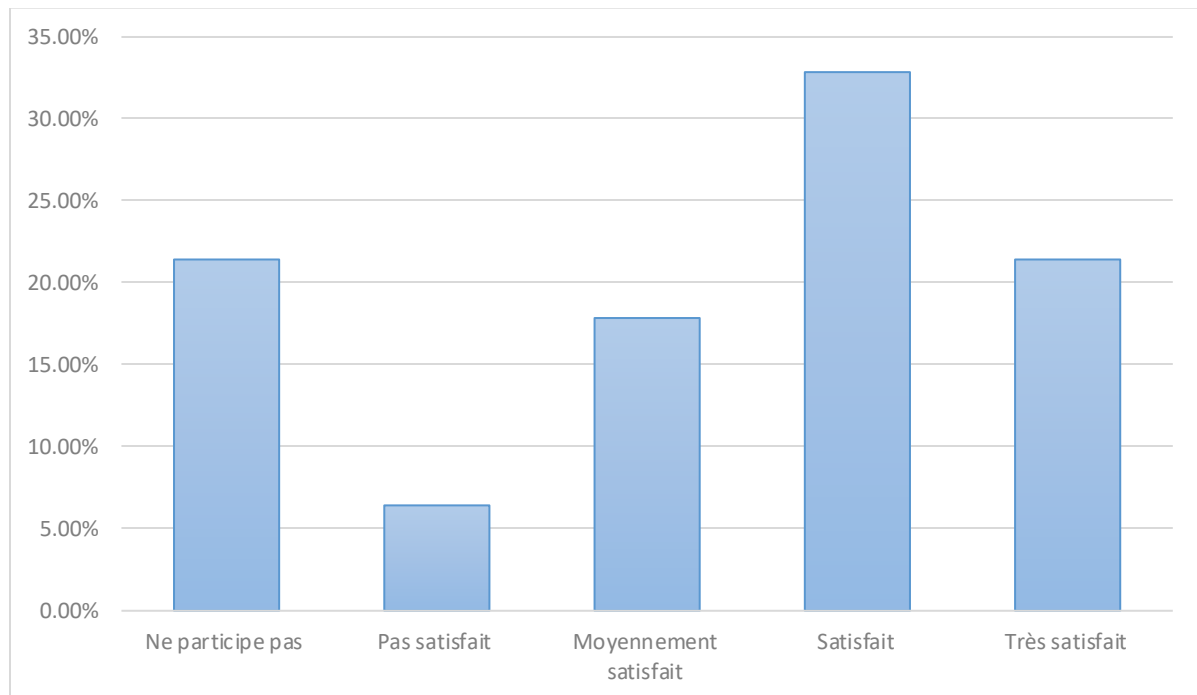
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

D'après les résultats obtenus, les activités les plus populaires au sein de la salle, sont les entraînements de musculation à 48%, suivis par les entraînements cardiovasculaires à 23%, un peu moins populaire sont les séances de CrossFit qui ne présente que 12%, enfin les cours de Zumba, d'Aérobic et d'Arts Martiaux sont à 5%, 8% et 4% respectivement.

Question 12 : Êtes-vous satisfait des horaires des cours collectifs ?**Tableau 10** : Classification de la satisfaction clients, quand au cours collectifs

Niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Ne participe pas	30	21%
Pas satisfait	9	7%
Moyen. Satisfait	25	18%
Satisfait	46	33%
Très satisfait	30	21%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 17 : Représentation de la satisfaction clients, quand au cours collectifs

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Selon les résultats obtenus, 21% des adhérents sont très satisfaits des cours collectifs, 33% satisfaits, 18% moyennement satisfaits, 7% ne sont pas satisfaits et 21% ne participent pas à ces derniers. On peut constater que la majorité des adhérents participant au cours sont satisfaits.

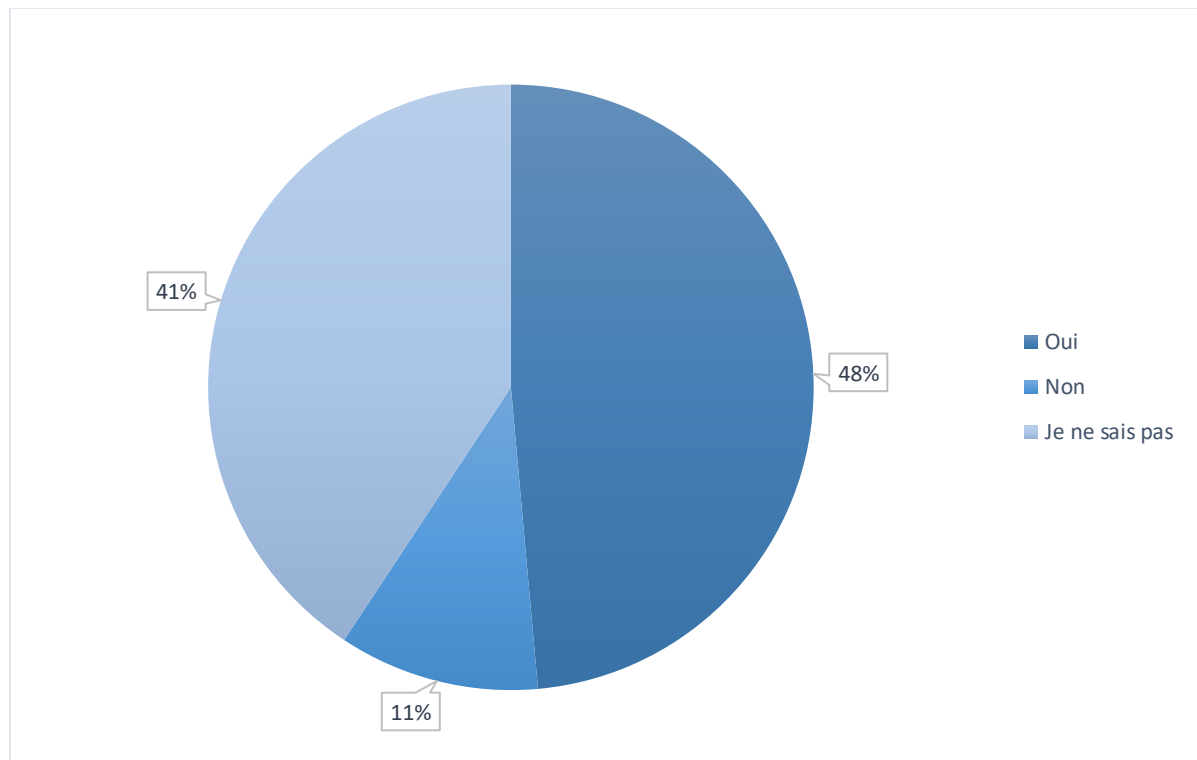
Question 13 : Trouvez-vous que la difficulté et l'intensité des cours sont adaptées à votre niveau de condition physique ?

Tableau 11 : Evaluation des avis clients, concernant la difficulté des cours

Avis	Fréquence	Pourcentage
Oui	69	41%
Non	15	11%
Je ne sais pas	57	48%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 18 : Représentation des avis clients, concernant la difficulté des cours



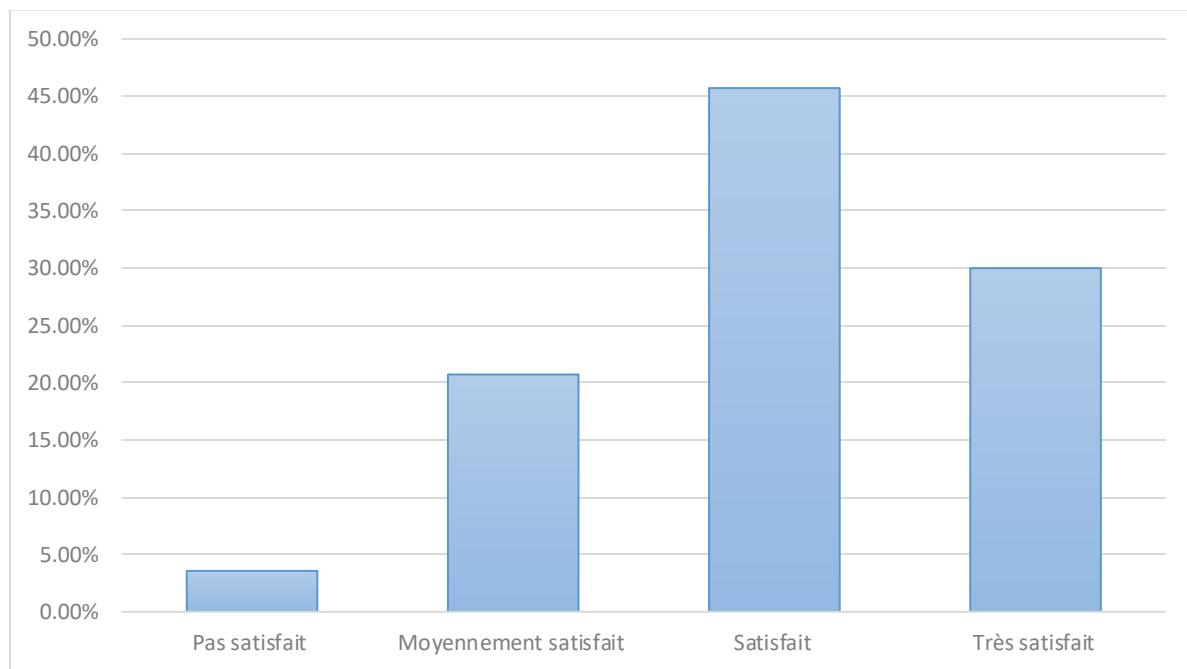
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

A travers les réponses des clients, on peut déduire que 48% des sportifs trouvent que les cours sont adaptés à leur condition physique, 11% pensent le contraire et 41% n'ont pas su choisir une réponse à la question.

Question 17 : Êtes-vous satisfait du matériel mis à disposition ?**Tableau 12 :** Classification de la satisfaction clients, quand au matériel mis à disposition

Niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	5	3%
Moyen. Satisfait	29	21%
Satisfait	64	46%
Très satisfait	42	30%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 19 : Représentation de la satisfaction clients, quand au materiel mis à disposition

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

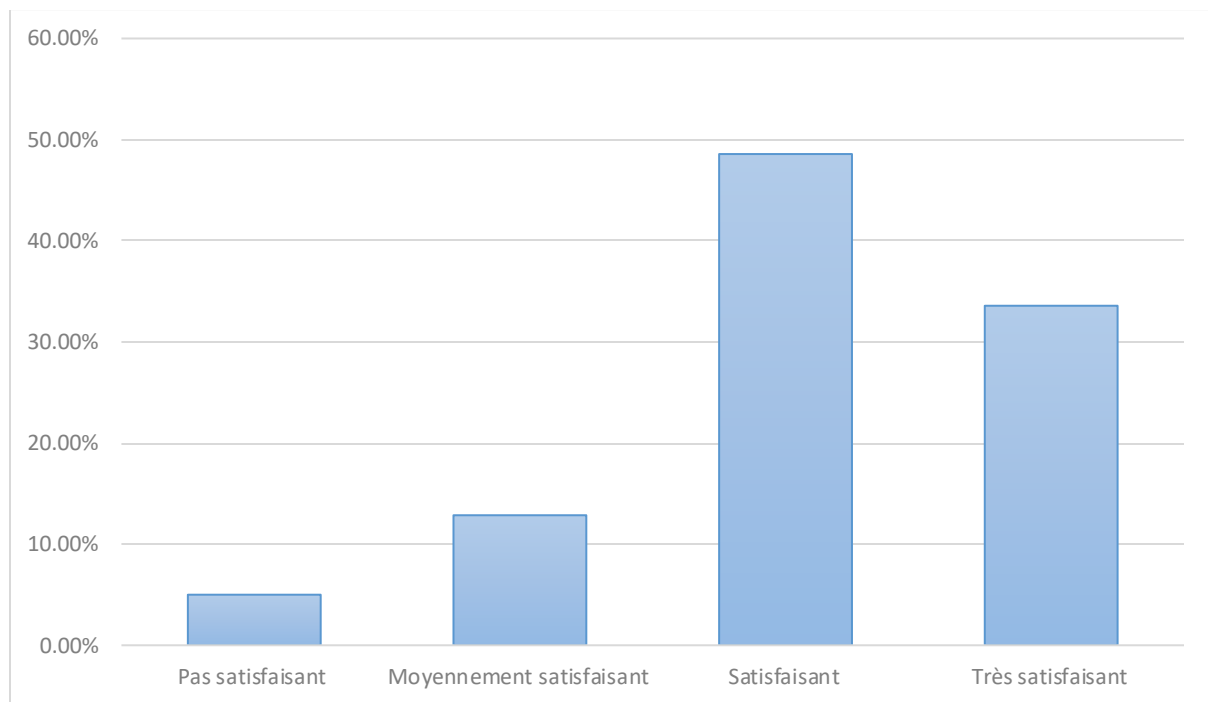
Selon les résultats obtenus, 30% des adhérents sont très satisfaits du matériel mis à disposition, 46% sont satisfaits, 21% sont moyennement satisfaits et 3% ne sont pas satisfaits.

Donc on peut en conclure que la grande majorité de la clientèle au sein de la salle de sport American Club est satisfaite ou plus du matériel.

Question 19 : Comment estimez-vous l'équipe des conseillers sportifs ?**Tableau 13** : Classification de la satisfaction clients, quand au personnel

Niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	7	5%
Moyen. Satisfait	18	13%
Satisfait	68	48%
Très satisfait	47	34%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 20 : Représentation de la satisfaction clients, quand au personnel

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

D'après les résultats obtenus, l'équipe de conseillers sportifs à la salle de sport American Club, est assez compétente vu que 34% des adhérents sont très satisfaits de leurs prestations, 48% sont satisfaits, 13% sont moyennement satisfaits et que 5% ne sont pas satisfaits au près de ces derniers.

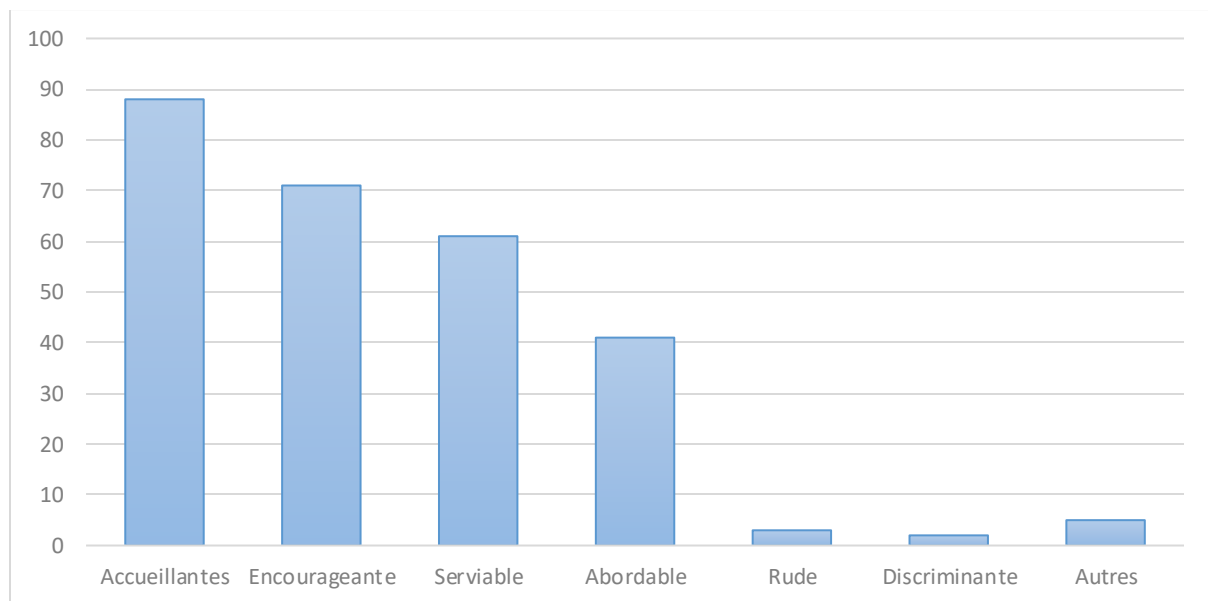
Question 21 : Comment trouvez-vous la communauté sportive au sein de la salle de sport American Club

Tableau 14 : Evaluation des avis clients, concernant la communauté sportive au sein du club

Avis	Fréquence	Pourcentage
Accueillantes	88	32%
Encourageante	71	26%
Serviable	61	23%
Abordable	41	15%
Rude	3	1%
Discriminante	2	1%
Autres	5	2%
Total	271	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 22 : Représentation des avis clients, concernant la communauté sportive au sein du club



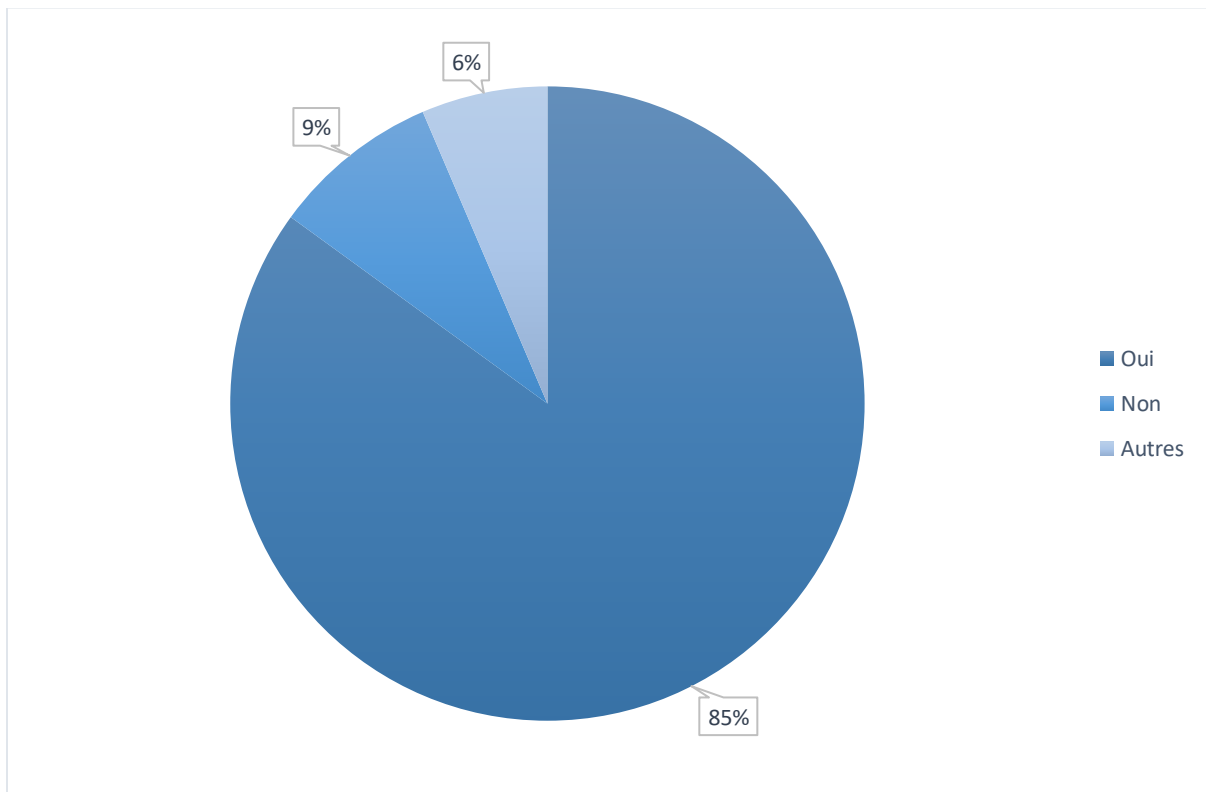
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Suivant les résultats, on constate que l'avis général des adhérents de la communauté sportive au sein de la salle de sport American Club est fortement positif, avec la plus grande majorité des répondants choisissant de la décrire comme étant accueillante, encourageante, serviable et abordable, tandis qu'une petite minorité la décrivent comme rude ou discriminante.

Question 22 : Préférez-vous qu'il y ait de la musique en salle lors de vos entraînements**Tableau 15** : Evaluation des avis clients concernant la musique lors des entrainements

Avis	Fréquence	Pourcentage
Oui	119	85%
Non	12	9%
Autres	9	6%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 23 : Représentation des avis clients concernant la musique lors des entrainements

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

A travers les réponses des clients, on remarque que 85% des sportifs de la salle préfèrent avoir de la musique lors de leurs séance d'entraînement, 11% préféreraient ne pas en avoir et 6% ont choisi de répondre autrement à la question, certains préféreraient avoir un genre de musique différent ou avec un volume moins élevé ou aussi ceux qui ont évoqué une indifférence envers les deux choix proposés.

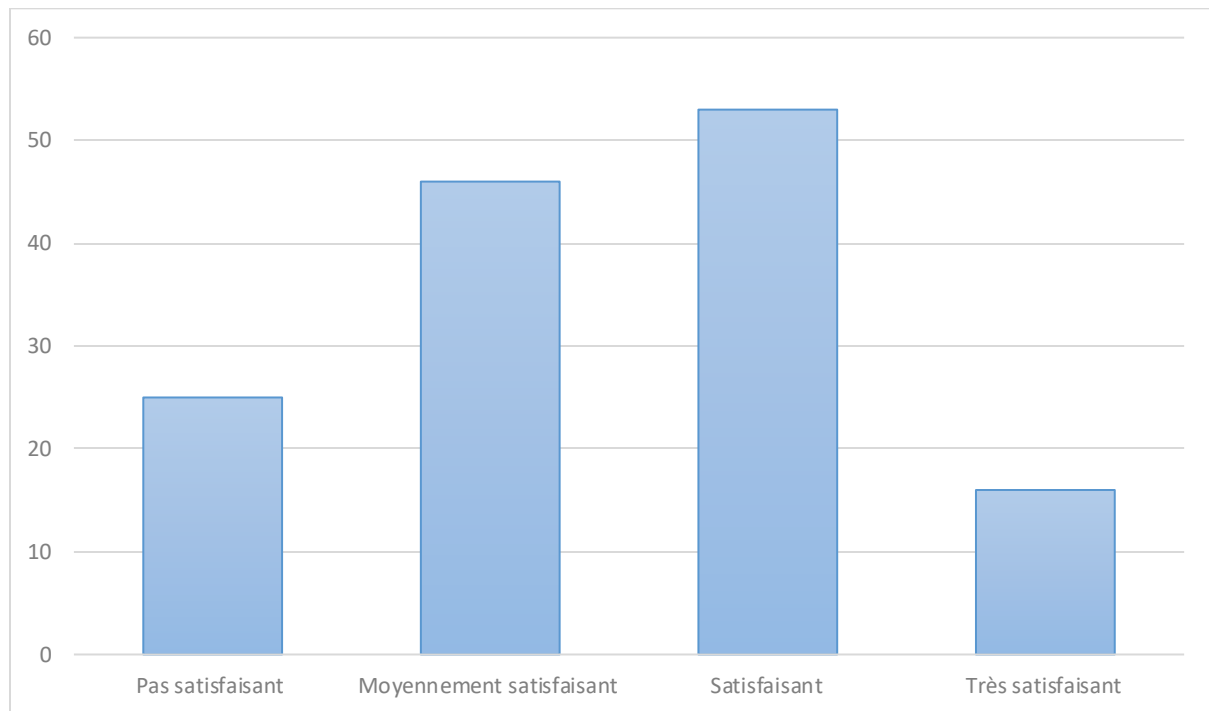
Question 23 : Comment estimez-vous les points suivants ? Les vestiaires/douches : organisation et propreté

Tableau 16 : Classification de la satisfaction clients, quand à l'organisation des vestiaires

Niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	25	18%
Moyen. Satisfait	46	33%
Satisfait	53	38%
Très satisfait	16	11%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 24 : Représentation de la satisfaction clients, quand à l'organisation des vestiaires



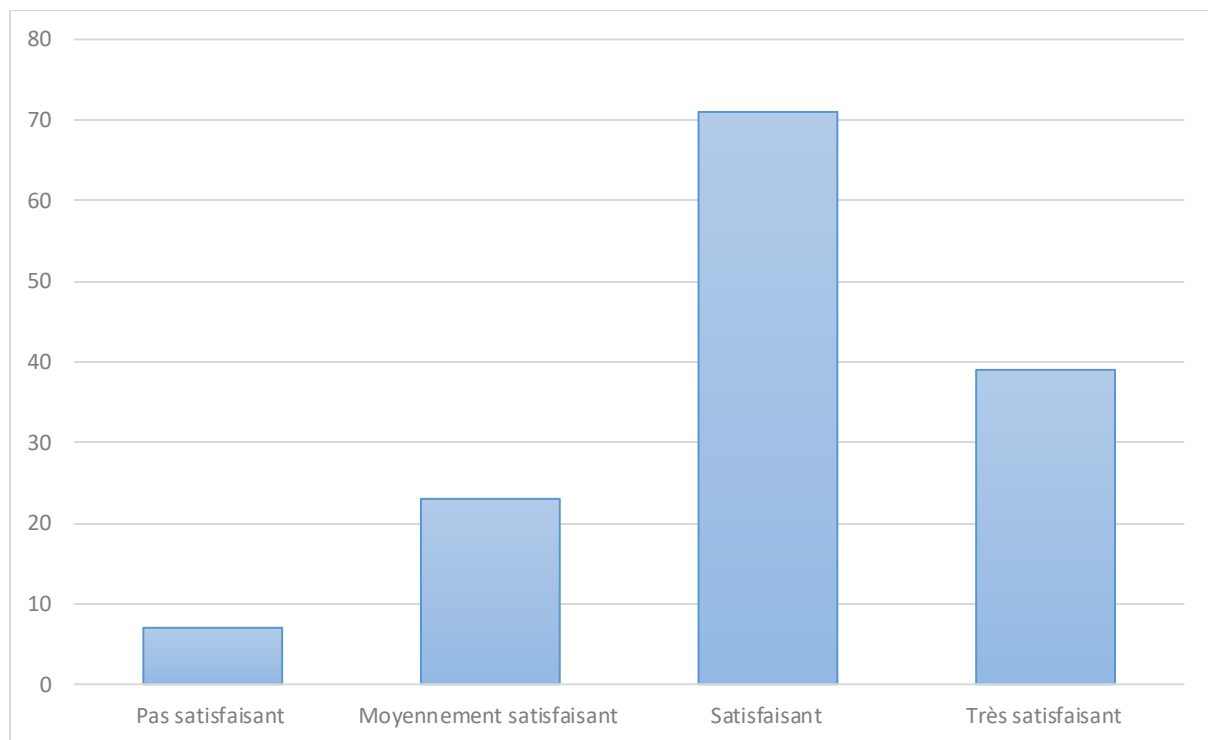
Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

D'après les résultats obtenus, l'avis des clients concernant l'organisation et la propreté des vestiaires et des douches de la salle de sport American Club, est assez mitigé, avec 49% des adhérents étant satisfait ou plus, tandis que 51% d'entre eux sont moyennement satisfaits ou insatisfaits.

Question 24 : Comment estimez-vous les points suivants ? Propreté des salles/du matériel**Tableau 17** : Classification de la satisfaction clients, quand à la propreté de la salle

Niveau de satisfaction	Fréquence	Pourcentage
Pas satisfait	7	5%
Moyen. Satisfait	23	16%
Satisfait	71	51%
Très satisfait	39	28%
Total	140	100%

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

Figure 25 : Représentation de la satisfaction clients, quand à la propreté de la salle

Élaboré par nous-mêmes sous la base de notre enquête

On constate des données obtenues qu'une grande majorité des clients d'American Club, sont satisfaits ou plus de la propreté du matériel et la salle à un sommet de 79%, avec juste 16% étant moyennement satisfaits et que 5% ayant répandu pas satisfaits.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons traité de la partie pratique de notre étude nous avons d'abord présenté l'organisme d'accueil puis nous avons suivi avec la démarche méthodologique de l'enquête, enfin on a présenté l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de l'enquête menée sur un échantillon des clients de la salle de sport American Club ;

Cela nous a permis de constater que cette proposée une expérience client assez satisfaisante à travers différentes dimensions ;

Enfin, pour garder sa clientèle, l'enceinte sportive American Club devra veiller à l'évolution du marché et adapter ses offres pour répondre aux nouvelles exigences des clients.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION

L'expérience client est au cœur de la relation qu'une entreprise entretient avec ses clients. Elle englobe tous les points de contact commerciaux et marketing qui marquent habituellement le parcours client, et est essentielle pour dépasser les attentes des clients.

Les études de Gartner révèlent que pour améliorer et mettre en œuvre une gestion positive de l'expérience client dans toute entreprise, les responsables marketing doivent connaître leurs profils clients clés et concevoir des interactions innovantes.

Une CX positive peut être un facteur clé dans la fidélisation des clients et le succès d'une entreprise. Les clients satisfaits sont plus susceptibles de revenir et de recommander l'entreprise à d'autres, tandis qu'une expérience négative peut avoir l'effet inverse, entraînant une perte de clients et de revenus.

Avoir une bonne gestion de la relation client et offrir le maximum de satisfaction client engendre de nombreux avantages. Elle agit notamment sur la fidélisation, l'amélioration de la relation-client, la valorisation du service client, etc. Elle doit donc être présente dans l'intégralité de la stratégie marketing de l'entreprise.

La question quant à ce qui a pu poser dans ce travail était, comment peut-on mesurer cette satisfaction ? Après avoir vu plusieurs modèles d'analyse nous nous sommes basés sur ce lui de Schmitt (1999), qui étudie cinq dimensions de l'expérience à savoir, la dimension sensorielle, affective, cognitive, physique et sociale.

Pour atteindre notre objectif, nous avons décidé de mener une enquête au sein d'une salle de sport, par le biais d'un questionnaire. Grâce au résultat obtenu, on peut donc répondre à l'hypothèse posée lors de l'introduction, qu'il était ;

- **H0 : L'analyse de l'expérience client n'a pas d'impact sur la satisfaction client.**
- **H1 : L'analyse de l'expérience client a un impact sur la satisfaction client**

Pour y répondre, nous devons tout d'abord comprendre ce que les données obtenues reflètent en relation aux dimensions de Schmitt (1999). Majoritairement les clients sont assez satisfaits des prestations de la salle de sport, cela est dû aux différentes actions entreprises par American Club qui influent directement sur cette expérience (telles que l'accueil convivial, une équipe à l'écoute, un aménagement intelligent des espaces, une bonne aération, un diffuseur de parfums...), ces différentes mesures ont permis d'influencer et d'améliorer l'expérience client et par conséquent la satisfaction générale des adhérents.

CONCLUSION

Donc on peut en conclure que notre hypothèse 1 « l'expérience client a un impact sur la satisfaction client. », est affirmée dans notre cas d'études qui couvrent une salle de sport et donc un service, ces résultats peuvent bien évidemment diverger pour d'autres services ou entreprises et ne s'appliquent pas de la même manière en ce qui concerne l'expérience client avec un produit.

Liste des illustrations

Liste des tableaux

Numérotation	Titre	Page
Tableau 1	Définitions de l'expérience client issues de la littérature	7
Tableau 2	Les composantes de la qualité d'un produit comparativement à la qualité d'un service	20
Tableau 3	Classification des clients selon leurs sexe	61
Tableau 4	Classification des clients selon leur âge	62
Tableau 5	Classification des adhérent par année d'adhésion	63
Tableau 6	Classification des adhérents par fréquence d'entraînement	64
Tableau 7	Classification des adhérents par durée de séance	65
Tableau 8	Classification des moyens de découverte de la salle de sport	66
Tableau 9	Classification des adhérents par intérêt, des différentes activités sportives proposées	67
Tableau 10	Classification de la satisfaction clients, quand au cours collectifs	68
Tableau 11	Evaluation des avis clients, concernant la difficulté des cours	69
Tableau 12	Classification de la satisfaction clients, quand au matériel mis à disposition	70
Tableau 13	Classification de la satisfaction clients, quand au personnel	71
Tableau 14	Evaluation des avis clients, concernant la communauté sportive au sein du club	73
Tableau 15	Evaluation des avis clients concernant la musique lors des entraînements	74
Tableau 16	Classification de la satisfaction clients, quand à l'organisation	75

	des vestiaires	
Tableau 17	Classification de la satisfaction clients, quand à la propreté de la salle	76

List des figures

Figure 1	Les trois niveaux de l'expérience client	12
Figure 2	Influence de la satisfaction de la clientèle	17
Figure 3	Modèle de la satisfaction	18
Figure 4	Le processus de la qualité des services et la satisfaction des clients	21
Figure 5	Chaîne du bouche-à-oreille	23
Figure 6	Modèle proposé par Voss et al	34
Figure 7	Modèle DART proposé par Prahalad et Ramaswamy	36
Figure 8	Modèle proposé par Payne et al	38
Figure 9	Expérience client	42
Figure 10	Représentation graphique des clients selon leurs sexe	61
Figure 11	Représentation graphique des clients selon leur âge	62
Figure 12	Représentation des adhérent par année d'adhésion	63
Figure 13	Représentation des adhérents par fréquence d'entraînement	64
Figure 14	Représentation des adhérents par durée de séance	65
Figure 15	Représentation des moyens de découverte de la salle de sport	66
Figure 16	Représentation des adhérents par intérêt, des différentes activités sportives proposées	67
Figure 17	Représentation de la satisfaction clients, quand au cours collectifs	68

Figure 18	Représentation des avis clients, concernant la difficulté des cours	69
Figure 19	Représentation de la satisfaction clients, quand au materiel mis à disposition	70
Figure 20	Représentation de la satisfaction clients, quand au personnel	71
Figure 21	Nuage de mots représentent l'avis général des adhérents concernant le personnel	72
Figure 22	Représentation des avis clients, concernant la communauté sportive au sein du club	73
Figure 23	Représentation des avis clients concernant la musique lors des entrainements	74
Figure 24	Représentation de la satisfaction clients, quand à l'organisation des vestiaires	75
Figure 25	Représentation de la satisfaction clients, quand à la propreté de la salle	76

Bibliographie

- **ANDERSON, E. W., FORNELL, C., & LEHMANN, D. R.** (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- **BERRY, L. L., CARBONE, L. P., & HAECKEL, S. H.** (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- **BODET, G.** (2019). *Sport Consumption and Sponsorship: Managing Sport Brands and Events*. Routledge.
- **CHADWICK, S., & ARTHUR, D.** (2018). *International cases in the business of sport*. Routledge.
- **FORNELL, C., RUST, R. T., & DEKIMPE, M. G.** (2006). The profit impact of customer satisfaction. *Marketing Science*, 25(5), 491-503.
- **GENTILE, C., SPILLER, N., & NOCI, G.** (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- **GRATTON, C., SHIBLI, S., & COLEMAN, R.** (Eds.). (2018). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- **HARRIGAN, P. SOUTAR, G. N., & PATIAR, A.** (2007). Exploring retail experiences and their impact on customer value. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(4), 265-276.
- **HOLBROOK, M. B., & HIRSCHMAN, E. C.** (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- **HOYE, R., SMITH, A. C., & NICHOLSON, M.** (Eds.). (2012). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.
- **KAPLAN, A. M., & HAENLEIN, M.** (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- **LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C.** (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- **LITVIN, S. W., GOLDSMITH, R. E., & Pan, B.** (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.

- **MASTERALEXIS, L. P., BARR, C. A., & HUMS, M. A. (2019).** Principles and Practice of Sport Management. Jones & Bartlett Learning.
- **MEYER, C., & SCHWAGER, A. (2007).** Understanding customer experience. Harvard Business Review, 85(2), 116-126.
- **OLIVER, R. L. (1997).** Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. Irwin/McGraw-Hill.
- **PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., & BERRY, L. L. (1988).** SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
- **PINE, B. J., & GILMORE, J. H. (1999).** The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press.
- **REICHHELD, F. F. (2003).** The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46-54.
- **REICHHELD, F. F., & SASSER, W. E. (1990).** Zero defections: Quality comes to services. Harvard Business Review, 68(5), 105-111.
- **RUST, R. T., & ZAHORIK, A. J. (1993).** Customer satisfaction, customer retention, and market share. Journal of Retailing, 69(2), 193-215.
- **SCHMITT, B. (1999).** Experiential marketing : How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands. Free Press.
- **VERHOEF, P. C., LEMON, K. N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., & SCHLESINGER, L. A. (2009).** Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of Retailing, 85(1), 31-41.

Annexes

Questionnaire :

Souhaitant répondre au mieux à vos attentes dans le cadre de votre salle de sport American Club, nous vous proposons de répondre à quelques questions concernant vos activités sportives.

Nous vous remercions par avance pour vos réponses et commentaires qui nous permettront de parfaire les prestations dédiées à votre bien-être.

Informations personnelles :

Nom :

Prénom :

Vous êtes :

- Un homme
- Une femme

Entre :

- 12 – 19 ans
- 20 – 30 ans
- 31 – 40 ans
- 41 – 50 ans
- Plus de 50 ans

Questions :

Question 1 : Depuis quand êtes-vous adhérent à la salle American Club ?

- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023

Question 2 : Êtes-vous toujours adhérent à la salle American Club ?

- Oui
- Non

Question 3 : Comment avez-vous connu notre centre sportif ?

- Internet
- Recommandation

- Adhérent de l'ancienne salle American Gym
- Autre

Question 4 : Combien de fois par semaine êtes-vous présent à la salle de sport ?

- Moins d'une fois par semaine
- 1 fois par semaine
- 2 fois par semaine
- 3 fois par semaine
- 4 fois par semaine
- Plus de 4 fois par semaine

Question 5 : Quelle est la durée moyenne de vos séances ?

- Moins de 30 min
- Entre 30 et 55 min
- Entre 1h et 1h30
- Plus de 1h30

Question 6 : Quand est-ce que préférez-vous faire votre séance de sport ?

- Le Matin (de 7h à 11h30)
- L'après-midi (13h à 16h30)
- Le soir (après 17h)

Question 7 : Par quel type d'activité sportive êtes-vous le plus intéressé ?

- Entraînement de musculation
- Entraînement CrossFit
- Entraînement Cardio
- Cours de Zomba
- Cours d'Aérobic
- Cours d'Art Martiaux

Question 8 : En dehors des salles de sports, pratiquez-vous une activité sportive de façon régulière (au moins une fois par semaine)

- Oui
- Non

Question 9 : Êtes-vous satisfait des horaires des cours collectifs ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfait
- Pas satisfait
- Ne participe pas

Question 10 : Trouvez-vous que la difficulté et l'intensité des cours sont adaptées à votre niveau de condition physique ?

- Oui Non Je ne sais pas

Question 11 : Pourquoi fréquentez-vous la salle de sport ?

- Pour la santé
 Pour la perte de poids
 Pour le plaisir
 Pour se détendre/dépenser
 Pour se muscler

Question 12 : Vous venez à la salle de sport American Club pour ?

- L'espace cardio
 L'espace musculation
 Les cours collectifs

Question 13 : Êtes-vous plus en forme physiquement dans la journée depuis que vous vous entraînez à la salle American Club ?

- Oui Non Je ne sais pas

Question 14 : Êtes-vous satisfait du matériel mis à disposition ?

- Très satisfait
 Satisfait
 Moyennement satisfait
 Pas satisfait

Suggestions :

Question 15 : Avez-vous accès aux machines de l'espace cardio/musculation facilement ?

- Oui Non Je ne sais pas

Question 16 : Comment estimez-vous l'équipe des conseillers sportifs ?

- Très satisfaisant
 Satisfaisant
 Moyennement satisfaisant
 Pas satisfaisant

Suggestions :

Question 17 : Commentaires supplémentaires sur l'équipe de conseillers sportifs (optionnel)

Question 18 : Comment estimez-vous les points suivants : Les vestiaires/douches : organisation et propreté ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Pas satisfaisant

Suggestions :

Question 19 : Préférez-vous qu'il y ait de la musique en salle lors de vos entrainements ?

- Oui
- Non
- Autre

Question 20 : Comment trouvez-vous la communauté sportive au sein de la salle de sport American Club ?

- Accueillante
- Encourageante
- Serviabile
- Abordable
- Rude
- Discriminante
- Autre

Question 21 : Comment estimez-vous les points suivants : propreté des salles/du matériel ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Pas satisfaisant

Suggestions :

Question 22 : Combien êtes-vous prêt à payer pour un abonnement mensuel ?

- Entre 1500 DA – 1900 DA
- Entre 2000 DA – 2500 DA
- Entre 2600 DA – 3000 DA
- Plus de 3000 da

Question 23 : Êtes-vous prêt à vous engager sur plusieurs mois ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Questions 24 : Voici quelques lignes pour nous faire part de vos suggestions et commentaires

Tables des matières

Introduction Générale	01
Chapitre I : L'expérience client et la satisfaction	
Introduction du chapitre	04
Section 1 : Concept d'expérience client	04
1. Définition de l'expérience client	04
1.1. Définitions issues de la littérature	04
2. L'importance de l'expérience client	09
3. Niveaux de l'expérience client	12
4. Types d'expériences clients	13
4.1. Expérience voulue	13
4.2. Expérience proposée	14
4.3. Expérience attendue	15
4.4. Expérience vécue	15
Section 2 : Concept de la satisfaction client	16
1. Définition de la satisfaction client	16
2. Qualité des services	18
3. Conséquences de la satisfaction	22
3.1. Intention de rachat	22
3.2. Le bouche-à-oreille	23
Section 3 : Relation entre l'expérience client et la satisfaction	24
1. L'importance des efforts du client	24
2. L'expérience émotionnelle du client	24
3. Les attentes du client	25

Conclusion du chapitre	25
<hr/>	
CHAPITRE II : Management de l'expérience client au sein d'une salle de sport	
<hr/>	
Introduction du Chapitre	28
<hr/>	
Section 1 : Management de l'expérience client	28
<hr/>	
Intro	28
<hr/>	
1. Historique et évolution de la gestion de l'expérience client	29
<hr/>	
2. L'importance de la gestion de l'expérience client	30
<hr/>	
3. Méthodes de mesure de l'expérience client	31
<hr/>	
Conclusion	32
<hr/>	
Section 2 : Modèle d'analyse de l'expérience client	32
<hr/>	
Intro	32
<hr/>	
1. Genèse des modèles de management de l'expérience	33
<hr/>	
2. Différents modèles d'analyse CX	34
<hr/>	
2.1. Modèle dans le domaine des services, Voss et al. (2008)	34
<hr/>	
2.2. Modèle DART, Prahalad et Ramaswamy (2004)	35
<hr/>	
2.3. Modèles Payne et al. (2008)	37
<hr/>	
3. Modèle choisie pour l'étude (Schmitt, 1999)	40
<hr/>	
3.1. La dimension sensorielle	41
<hr/>	
3.2. La dimension affective	41
<hr/>	
3.3. La dimension cognitive	41
<hr/>	
3.4. La dimension comportementale	41
<hr/>	
3.5. La dimension sociale	42
<hr/>	
Conclusion	43
<hr/>	
Section 3 : L'expérience client au sein d'un service	43

Intro	43
1. Définitions et concepts pertinent	43
1.1. Sport	43
1.2. Athlète	44
1.3. Industrie	44
2. Portrait de l'industrie du sport	45
2.1. Principaux composants	45
2.2. Réglementations	46
3. La taille de l'industrie du sport	47
3.1. Facteurs de croissance de l'industrie	48
3.2. Différents revenus de l'industrie	49
Conclusion	50
Conclusion du chapitre	50
CHAPITRE III : Evaluation de l'expérience clients de l'entreprise "American Club"	
Introduction du chapitre	52
Section 1 : Présentation de l'entreprise	52
Intro	52
1. Présentation et historique d'American Club	52
2. Forme Juridique	53
3. Services proposés par American Club	53
Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête	54
Intro	54
1. Caractéristique de l'enquête	55
1.1. Définition d'une enquête	55

1.2. Objectifs de l'enquête	55
1.3. Population de l'enquête	55
1.4. La base de sondage	55
1.4.1. L'échantillonnage	56
1.4.2. Définition de l'échantillon	56
1.4.3. Choix de l'échantillon	56
1.4.4. Méthodes d'échantillonnage	56
a. Méthode probabiliste	56
b. Méthode non probabiliste	57
1.4.5. Taille de l'échantillon	57
1.4.6. Caractéristique de l'échantillon choisi	57
1.5. Lieu et période de l'enquête	57
1.6. Questionnaire	58
1.6.1. Types de questions	58
a. Questions ouvertes	58
b. Questions fermées	58
1.7. Elaboration d'un questionnaire efficace	59
1.7.1. Objectifs du questionnaire	59
1.7.2. Le mode d'administration du questionnaire	59
2. Analyse des résultats	59
Section 3 : Résultats de l'enquête de l'expérience des clients de l'entreprise	61
Intro	61
Tri à plat des données	61
Conclusion du chapitre	77

Conclusion Générale	79
Liste des illustrations	81
Bibliographie	84
Annexes	86

Résumé

Ce mémoire a pour but d'étudier l'impact que l'expérience client peut avoir sur leurs comportements et satisfactions. C'est pour cela que nous nous sommes basés sur le modèle de Schmitt (1999) qui a pour but d'évaluer cinq dimensions de l'expérience, à savoir la dimension sensorielle, affective, cognitive, physique et sociale.

Pour tester nos hypothèses nous avons pris le cas d'une salle de sport « American Club ». L'expérience client dans une salle de sport est essentielle car elle peut augmenter les revenus en encourageant les clients à venir plus souvent et à dépenser plus. Elle peut également améliorer la satisfaction des membres, ce qui peut conduire à une fidélisation accrue des clients. De plus, une expérience client positive peut attirer de nouveaux clients et aider à gérer efficacement le temps.

L'étude de cas que nous avons menée auprès d'un échantillon d'une salle de sport, nous a permis de vérifier nos hypothèses de base et de conclure, qu'une expérience client positive sur les différentes dimensions étudiées présente une corrélation positive avec la satisfaction des clients.

Abstract

This dissertation aims to study the impact that customer experience can have on their behavior and satisfaction. This is why we based our study on the Schmitt (1999) model which aims to evaluate five dimensions of experience, namely the sensory, affective, cognitive, physical and social dimensions.

To test our hypotheses, we chose to study the case of gym called "American Club". The customer experience in a gym is essential because it can increase revenue by encouraging customers to come more often and spend more. It can also improve member satisfaction, which can lead to increased customer loyalty. Additionally, a positive customer experience can attract new customers and help manage time effectively.

The case study that we conducted with a sample of a sports hall allowed us to verify our basic hypotheses and to conclude that a positive customer experience on the different dimensions studied presents a positive correlation with customer satisfaction.